

## Retour sur l'amitié

À propos de *Comment se faire des amis* de Dale Carnegie<sup>1</sup>

1. Merci à Hervé Dumez pour ses suggestions.

Héloïse Berkowitz

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Dale Carnegie, célèbre conférencier et écrivain américain, fondateur d'une méthode de développement personnel, a publié dans les années 1930 la formation qu'il dispensait aux *businessmen* dans différentes villes des États-Unis sur la communication et le *leadership*, intitulée *How to win friends and influence people*. Ce fut l'un des premiers *best-sellers* de livres du changement personnel, les *how to* du quotidien, ces ouvrages de *self-help* pour autodidactes. Ce livre sur l'amitié pour les nuls, révisé et réédité plusieurs fois, traduit dans plus de 36 langues et vendu à plus de 15 millions d'exemplaires, se révèle à la lecture plus un guide pour mener une vie épanouissante, que pour recruter 500 amis sur Facebook. Le texte de Marie-Rachel Jacob (2015) dans le dernier numéro du *Libellio* portait sur l'amitié comme principe fondamental dans le monde académique. Dale Carnegie ajouterait probablement que c'est le principe fondamental de toute vie : il en montre les implications dans tous les domaines, de la sphère privée à publique. Le présent compte rendu apporte quelques éléments sur les moyens de développer ladite amitié.

L'ouvrage traite de différents points organisés par chapitres, depuis les techniques fondamentales pour manager les gens (éviter la critique, s'intéresser sincèrement à autrui), faire en sorte que les autres vous apprécient, changer l'avis d'autrui sans l'offenser ni provoquer son ressentiment, faire prendre conscience à son interlocuteur de ses erreurs sans qu'il ne soit blessé, atteindre plus facilement des objectifs commerciaux, devenir un meilleur orateur, un meilleur *leader*, et même rendre son couple plus heureux. Sur ce dernier point, l'auteur rapporte comment un de ses clients a spectaculairement amélioré sa vie familiale en se forçant à sourire à son épouse le matin en lui disant systématiquement « bonjour ma chérie ! ». Le message semble simpliste, voire naïf. Pourtant en y regardant de plus près, le lecteur se rend compte à quel point il peut être difficile à suivre, et à quel point l'effort sur soi demandé est exigeant.



Le pire ennemi de la capacité à influencer les gens et de s'en faire des amis est la critique, ce que nous pratiquons tous plus ou moins. Or la critique est vaine car elle pousse systématiquement l'individu critiqué à se défendre et à se justifier même lorsqu'il a tort. Pire encore, la critique porte atteinte à l'amour propre d'autrui et crée du ressentiment – une dimension très forte chez Nietzsche qui l'associe à une

situation d'impuissance et de frustration. Carnegie rappelle ainsi certaines expériences de psychologie qui prouvent que la rétribution positive (la récompense d'une bonne conduite) favorise mieux l'apprentissage et le progrès personnel que la punition d'un mauvais comportement. En outre, la critique est comme un pigeon voyageur (ou un *boomerang* pour une comparaison moins anachronique), elle revient toujours à l'envoyeur. Éviter à tout prix de critiquer est l'un des principes majeurs développés par l'ouvrage. Pourtant, c'est presque une seconde nature chez la plupart d'entre nous. Nous oublions rapidement les contextes personnels, la difficulté à prendre des décisions, et la probabilité de réagir de la même façon, ou encore moins bien, eussions-nous été à la place de l'autre. La capacité d'empathie est sans nul doute une des plus grandes qualités que l'on puisse posséder.



*Savoir vivre, An der Karlsbrücke, Nuremberg (3 août 2015)*

L'empathie, le calme, l'humilité, la pondération dans les relations permettent de faire grandir l'autre – et par là, soi-même – au lieu de le rabaisser. Souvenez-vous d'Emerson, dit Carnegie : « *tout homme m'est supérieur en quelque manière, et je m'instruis auprès de lui* » (Carnegie, 1936, p. 122). En outre, « *rien ne tue davantage l'ambition d'une personne que les critiques de ses supérieurs. Je ne réprimande jamais personne. Je crois qu'il vaut mieux stimuler, donner aux êtres un idéal à atteindre, c'est pourquoi je suis toujours prêt à louer et je déteste gronder* » (Charles Schwab, in Carnegie, 1936, p. 47). Carnegie explique qu'il est primordial de faire sentir aux autres leur importance. Il rappelle que, selon John Dewey, le désir d'être important est le plus pressant des désirs humains. Nous souhaitons tous être estimés de nos proches, être reconnus pour nos mérites. « *Vous détestez les lourdes flatteries, mais vous avez faim d'éloges sincères* » (p. 120). Une conclusion s'impose, c'est cette référence à la Bible, comme règle intemporelle et essentielle : agis envers les autres comme tu voudrais qu'ils agissent envers toi-même.

Carnegie insiste aussi sur l'importance d'éviter la querelle, les disputes et les controverses. Que se passe-t-il lorsque l'on remporte un argument contre quelqu'un, en particulier lorsque la victoire est éclatante ? Comme dans le cas de la critique, l'autre est blessé car on lui a fait sentir son infériorité. Pire, la victoire n'est jamais synonyme d'une adhésion sincère pour le perdant, bien au contraire. Ainsi, on peut soit obtenir une victoire théorique et spectaculaire, soit un accord sincère, mais pas les deux.

« *Ci-gît, dans son bon droit, William Jay  
Qui traversa la rue, ayant priorité.  
Mais il n'est pas moins mort  
Que s'il avait eu tort.* » (p. 136)

Seul l'esprit de conciliation, c'est-à-dire le tact et la diplomatie permet de rallier quelqu'un à notre cause ou de dissiper un malentendu. Pour ce faire, il faut nécessairement envisager avec sincérité de considérer le point de vue d'autrui. Mais il

est aussi nécessaire de garder son sang-froid et ne pas céder à la première impulsion, ni laisser la colère nous contrôler. Car laisser libre cours à la fureur est souvent l'expression de frustrations dont on se débarrasse injustement sur notre interlocuteur, ce qui risque de l'éloigner de nous et de notre argument, de le braquer, ainsi que de diminuer l'estime qu'il ou elle possède pour nous. Un sourire remportera mieux l'adhésion qu'un froncement de sourcil ou des mots durs. Le soleil réussira mieux à faire ôter un manteau que le vent, explique Carnegie, ce que la sagesse populaire a toujours bien compris : « *on n'attrape pas des mouches avec du vinaigre* ».

Parmi les principes énoncés par Carnegie, on trouve en particulier de :

1. ne pas critiquer, faire des reproches ou se plaindre ;
2. être toujours honnête et sincère dans son appréciation des autres ;
3. s'efforcer de créer chez autrui l'envie de réaliser une action, plutôt que de les y forcer par la contrainte ou la réprimande ;
4. être à l'écoute des autres et les encourager à parler de leurs centres d'intérêts ;
5. retenir les prénoms des gens que l'on rencontre et leur donner de l'importance en l'utilisant ;
6. éviter une querelle pour mieux la remporter ;
7. admettre ses propres torts rapidement et emphatiquement ;
8. faire croire à autrui que nos idées sont les leurs ;
9. poser des questions au lieu de donner des ordres ;
10. toujours laisser à l'autre la possibilité de garder la face ;
11. faire l'éloge du moindre progrès et toujours encourager autrui, en montrant comment les potentiels défauts sont des erreurs faciles à corriger ;
12. sourire, car c'est la seule ressource que l'on possède et que l'on puisse offrir sans s'appauvrir, tout en enrichissant toujours celui à qui l'on en fait cadeau.

Dale semble avoir connu et fréquenté nombre de personnes célèbres de l'époque en particulier les grands *businessmen* américains, et être un inconditionnel des biographies. Il prend souvent pour exemple Benjamin Franklin ou Lincoln, dont l'une des citations préférées aurait été « *ne juge point si tu ne veux point être jugé* » (*op. cit.*, p. 29). Théodore Roosevelt fait aussi l'objet de nombreuses anecdotes rapportant sa gentillesse, son empathie et son attention envers même les plus petites gens à la Maison Blanche. La richesse des histoires (qu'il s'agisse de faits historiques s'appuyant sur une analyse de biographies, ou bien de cas racontés par ses élèves) et la qualité de la narration sont évidemment un des deux points forts de l'ouvrage qui cependant se révèle parfois légèrement redondant. Un compte rendu plus élaboré permettrait certes de rendre compte dans le détail des problèmes dont traite l'ouvrage. Cependant, comme l'explique l'auteur lui-même, ce petit livre – qui devrait se trouver sur chaque table de chevet – est à lire, relire, relire encore, et à pondérer, tant le message est important mais facilement oubliable. On ne peut rendre justice à la justesse de son propos ni à sa dimension résolument réflexive, qui appelle de fait une lecture personnelle, et encore moins à son actualité, 70 ans plus tard. Un certain paradoxe résiste à la lecture pourtant, car le texte alterne entre un pragmatisme flirtant avec le cynisme voire le machiavélisme, et un humanisme qui semble honnête et profond mais qui reste donc parfois frappé de suspicion.



Île Saint-Louis, Paris (14 octobre 2015)

Concluons enfin sur le fait que ce livre est antérieur aux recherches en neurosciences et qu'il se situe dans la tradition antique de la sagesse grecque, de ce que Foucault (2008) appelait les techniques de soi, inspirées par le souci de soi (*epimeleia heautou*). La question reste ouverte de savoir si les neurosciences confirment aujourd'hui simplement ces techniques de soi ou les complètent, les éclairent différemment, voire les infirment ■

### Références

- Carnegie Dale (1936) *Comment se faire des amis*, Paris, Hachette.
- Foucault Michel (2008) *Le gouvernement de soi et des autres. Cours au Collège de France, 1982-1983*, Paris, Gallimard/Le Seuil.
- Jacob Marie-Rachel (2015) “L’amitié, clé d’un succès académique ?”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 11, n° 4, pp. 73-77.