

David J. Schwartz

LA MAGIE DE VOIR

**PLUS D'UN MILLION
D'EXEMPLAIRES
VENDUS À TRAVERS
LE MONDE**

GRAND



Un monde différent



CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

Dans la même collection

Arrêtez d'avoir peur et croyez au succès!, Jean-Guy Leboeuf

Attitude d'un gagnant, Denis Waitley

Attitudes pour être heureux, huit attitudes positives pour transformer votre vie, Robert H. Schuller

Comment se fixer des buts et les atteindre, Jack Addington

Comment contrôler votre temps et votre vie, Alan Lakein

Devenez la personne que vous rêvez d'être, Robert H. Schuller

Lois dynamiques de la prospérité (Les), Catherine Ponder

Magie de voir grand (La), David J. Schwartz

Pensée positive (La), Norman Vincent Peale

Plus grand miracle du monde (Le), Og Mandino

Quand on veut, on peut!, Norman Vincent Peale

Rendez-vous au sommet, Zig Ziglar

S'aimer soi-même, Robert H. Schuller

En vente chez votre libraire ou à la maison d'édition
Prix sujets à changement sans préavis

Si vous désirez obtenir le catalogue de nos parutions,
écrivez-nous à l'adresse suivante:

Les éditions Un monde différent ltée
3925, Grande-Allée

Saint-Hubert (Québec), Canada J4T 2V8
ou composez le (514) 656-2660

La magie de voir grand

Distribution:

Pour le Canada:

Les messageries ADP
955, rue Amherst
Montréal (Québec)
H2L 3K4
Tél.: (514) 523-1182

Pour la France:

Dilisco
122, rue Marcel Hartmann
94200 Ivry-sur-Seine
Paris (France)
Tél.: (1) 49 59 50 50

Pour la Belgique:

Vander, s.a.
321, avenue des Volontaires
B-1150 Bruxelles (Belgique)
Tél.: (32-2) 762 9804

Cet ouvrage a été publié en langue anglaise sous le titre:
THE MAGIC OF THINKING BIG

Par: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632
Copyright ©, 1959 by Parker Publishing Company
All rights reserved

Copyright ©, 1983:
Les éditions Un monde différent ltée
Pour l'édition en langue française
Dépôts légaux: 2^e trimestre 1993
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Première édition, 1993 (format poche)

Conception graphique de la couverture:
SERGE HUDON

Composition et mise en pages:
HELVETIGRAF ENR.

Version française:
BUREAU DE TRADUCTION TRANS-ADAPT INC.

ISBN: 2-89225-218-0

David J. Schwartz

**LA
MAGIE
DE
VOIR
GRAND**

**PLUS D'UN MILLION
D'EXEMPLAIRES
VENDUS À TRAVERS
LE MONDE**

Les éditions Un monde différent ltée
3925, Grande-Allée
Saint-Hubert (Québec) J4T 2V8
Tél.: (514) 656-2660
Fax: (514) 445-9098

À David III

Notre fils David, qui a six ans, s'est senti tout fier de lui-même quand il a terminé le Jardin d'Enfants. Je lui ai demandé ce qu'il voulait faire, quand il serait grand. Il m'a regardé droit dans les yeux, a réfléchi quelques instants et m'a répondu: «Papa, je veux être professeur.»

«Professeur? Mais, professeur de quoi?», lui ai-je demandé.

«Eh bien..., m'a-t-il répondu, je crois que je veux être Professeur de Bonheur, papa.»

Professeur de Bonheur! En voilà, une belle ambition, n'est-ce pas? Eh bien moi, je dédie ce livre à David, un gentil petit garçon qui a une bien belle ambition, et à sa maman.

Table des matières

1. Pour réussir, il suffit de croire	23
2. Comment échapper à l'«excusite», la maladie de l'échec	43
3. Brisez vos peurs: place à la confiance	71
4. Comment voir grand	103
5. Comment penser et rêver de façon créative	131
6. Vous êtes à l'image de vos pensées	161
7. Contrôlez votre environnement: vivez en première classe	185
8. Mettez vos attitudes de votre côté	209
9. Adoptez la juste attitude à l'égard des autres...	239
10. Prenez l'habitude d'agir	261
11. Comment transformer l'échec en victoire	287
12. Pour progresser, fixez-vous des objectifs	307
13. Comment penser comme un chef	333

Préface

Pourquoi ce livre? Pourquoi traiter à fond de *La magie de voir grand*?

Douze mille livres seront publiés cette année. En voilà un de plus. Pourquoi?

Permettez-moi de m'expliquer brièvement.

J'ai eu l'occasion d'assister, il y a de cela plusieurs années, à une rencontre de vendeurs, qui a produit sur moi une très vive impression. Le vice-président de la compagnie, responsable du marketing, était particulièrement enthousiaste. Il avait une idée derrière la tête. Il avait à ses côtés, sur l'estrade, le meilleur vendeur de la compagnie, un homme d'allure tout à fait banale, qui s'était fait, dans l'année qui venait de s'écouler, près de 60 000 dollars, alors que la moyenne des revenus des autres vendeurs n'était que de 12 000 dollars.

Le vice-président les a mis au défi! Voici ce qu'il a dit: «Regardez Harry! Je veux que vous le regardiez bien!

Est-ce qu'il est différent de vous? Pourtant, Harry a gagné en moyenne cinq fois plus que vous. Alors, est-ce qu'il est cinq fois plus intelligent que vous? Eh bien non; j'ai consulté les tests et ils montrent que, du point de vue intellectuel, il est dans la moyenne de notre département.

«Alors, est-ce que Harry a travaillé cinq fois plus dur que vous autres?

Eh bien non, pas selon nos rapports. En fait, il a pris plus de congés que la majorité d'entre vous.

«Est-ce que Harry a un meilleur territoire? Encore une fois, je dois répondre non. Le nombre des comptes-clients est dans la moyenne générale. Est-il plus instruit? Sa santé est-elle meilleure? Encore une fois, non. Harry est exactement, sur toute la ligne, dans la moyenne... à l'exception d'une chose.

— Et le vice-président a dit: «La différence entre Harry et vous tous, la différence, c'est que Harry voit cinq fois plus grand.»

Et il leur a alors expliqué que la réussite ne dépend pas de la taille du cerveau *mais de la capacité de voir grand.*

Cette idée m'a intrigué, et je ne l'ai pas oubliée. Plus j'ai regardé autour de moi, plus j'ai parlé avec des gens, plus j'ai réfléchi à ce qui se cache derrière la réussite, et plus la réponse a été claire. Tous les cas que j'ai observés m'ont donné la preuve que la taille d'un compte en banque, la taille d'un compte en bonheur et la taille d'un compte en satisfaction générale dépendent *de la pensée.* Il y a de la magie lorsque vous pouvez voir grand.

«Puisque voir grand accomplit des miracles, comment se fait-il que la plupart des gens ne pensent pas de

cette façon?» On m'a souvent posé cette question. Je crois pouvoir donner la réponse: nous sommes tous, bien plus que nous ne le croyons, le produit des esprits qui nous entourent. Et beaucoup de ces esprits sont petits et non musclés. Tout cet environnement essaie de vous paralyser, de vous maintenir en seconde classe. Il est rare qu'un jour se passe sans qu'on vous dise: «Il y a trop de chefs et pas assez d'Indiens.» En d'autres termes, les occasions de commander n'existent plus, il y a un surplus de chefs, alors contente-toi de ton petit pain.

En fait, cette idée qu'il y aurait trop de chefs ne correspond pas à la réalité. Tous les gens qui occupent des postes de direction vous diront, comme ils me l'ont dit: «Le problème, c'est qu'il y a trop d'Indiens et pas assez de chefs.»

Cet environnement mesquin, médiocre, vous dit aussi: «On n'y peut rien». Il dit que vous ne pouvez rien contre le destin, que c'est lui qui contrôle tout, qu'il vous faut tirer un trait sur vos rêves, sur cette nouvelle maison que vous désirez, sur une éducation supérieure pour vos enfants, sur une vie meilleure. Renoncez. Résignez-vous. Couchez-vous et attendez la mort.

Et qui n'a pas entendu dire: «Le prix à payer pour réussir est trop élevé», comme si vous deviez vendre votre âme au diable, sacrifier votre vie de famille, nier votre conscience et vos valeurs personnelles pour parvenir au sommet. À la vérité, il n'y a aucun prix à payer pour réussir. Au contraire, tout pas en avant est payant.

Cet environnement vous dit également que dans la vie, il y a trop de concurrence au sommet. Mais est-ce bien vrai? L'un des responsables d'une agence de placement m'a dit qu'il recevait de 50 à 250 fois plus de deman-

des d'emploi pour des emplois qui paient 10 000 dollars par an que pour des postes à 50 000 dollars. En d'autres termes, il y a au moins cinquante fois plus de concurrence pour rester Indien que pour devenir chef. Il y a peu de candidats, chez nous, pour vivre en première classe. D'innombrables places attendent ceux qui, comme vous, sont prêts à voir grand.

Les idées et les principes fondamentaux qui inspirent *La Magie de Voir Grand* viennent des sources les plus élevées, des esprits les plus forts et les plus brillants qui aient jamais vu le jour sur notre planète. Des esprits comme celui du prophète David, qui a écrit: «Tu es celui-là même que tu conçois dans le secret de ton cœur»; comme celui d'Emerson, qui a dit: «Les grands hommes sont ceux qui s'assurent que l'Esprit gouverne le monde»; comme celui de Milton qui, dans le *Paradis Perdu*, a écrit: «L'esprit est à lui-même son propre lieu; d'un ciel il peut faire un enfer et d'un enfer, un paradis.» Ou encore comme l'esprit si pénétrant de Shakespeare, qui a fait l'observation suivante: «Rien n'est en soi bon ni mauvais, c'est l'Esprit qui le rend tel.»

Mais qu'est-ce qui nous prouve que tout cela est vrai? Comment savoir si ces maîtres à penser voyaient juste? Voilà de bonnes questions. Eh bien, la preuve nous en est donnée par la vie des êtres exceptionnels qui nous entourent et qui, par leurs accomplissements, leurs succès et leur bonheur, nous démontrent qu'en voyant grand, on fait *vraiment* des miracles.

Les recettes que nous vous présentons ici ne sont pas des hypothèses fragiles ou le produit des théories et des opinions particulières d'un individu. Elles s'appuient sur une solide expérience des situations de la vie courante;

leur portée est universelle et leur efficacité aussi fantastique que la magie.

Le simple fait que vous lisiez ces pages prouve que vous désirez connaître une plus grande réussite. Vous voulez satisfaire vos désirs. Vous voulez jouir d'un niveau de vie intéressant. Vous voulez que la vie tienne, pour vous, ses belles promesses. Vous méritez tout cela, car la volonté de réussir est une qualité admirable.

Vous possédez une autre merveilleuse qualité. Le fait que vous teniez ce livre dans vos mains prouve que vous avez l'intelligence de rechercher les outils qui vous permettront d'atteindre vos objectifs. Pour bâtir, que ce soit des automobiles, des ponts ou des missiles, nous avons besoin d'outils. Bien des gens désireux de réussir leur vie oublient qu'ils ont, pour cela, des outils à leur disposition. Vous, vous ne l'avez pas oublié. Vous possédez donc les deux qualités fondamentales nécessaires pour tirer vraiment profit de ce livre: le désir de réussir et l'intelligence d'adopter un outil pour atteindre cet objectif.

Pensez fort, voyez grand, et votre vie sera grande et forte. Vous connaîtrez un grand bonheur, de grandes réalisations, un gros revenu, de grands amis, une grande considération.

Voilà pour les promesses.

Mettez-vous à l'œuvre maintenant. Dès maintenant. Découvrez la puissance magique de votre esprit. Découvrez comment. Commencez par cette pensée du grand philosophe Disraeli: «La vie est trop courte pour qu'on la vive petitement.»

Voici les services que vous offre ce livre

Vous trouverez, dans chacun des chapitres de ce livre, des dizaines de techniques, de principes, d'idées pratiques pleines de bon sens, qui vous rendront capable de maîtriser les forces prodigieuses de votre esprit pour obtenir tout ce que vous désirez ardemment: satisfaction, succès, bonheur. Chaque technique est illustrée par l'exposé exemplaire d'un cas pris sur le vif. Vous y découvrirez non seulement ce qu'il vous faut faire, mais, plus important encore, vous voyez exactement comment vous devez appliquer chacun de ces principes aux situations et aux problèmes de la vie réelle. Voici donc ce que ce livre peut faire pour vous: il peut vous enseigner que:

La force de votre confiance en vous-même vous lance vers la réussite	23
Il vous suffit de croire à la réussite pour réussir	25
Vous pouvez vaincre le doute et sa force négative . .	28
Vos résultats dépendent de la fermeté de votre confiance	30

LA MAGIE DE VOIR GRAND

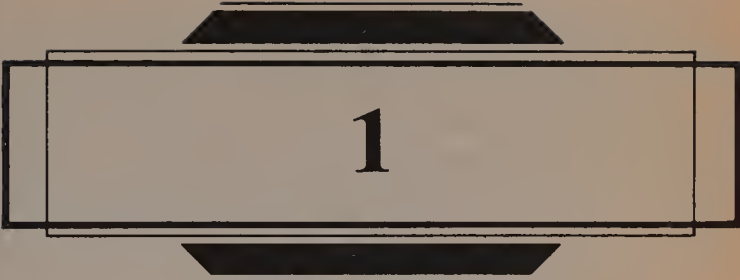
Vous pouvez apprendre à former dans votre esprit des pensées positives	34
Vous pouvez accroître la force de votre confiance .	37
La réussite se planifie	39
Vous pouvez vous immuniser contre l'«excusite», la maladie de l'échec	45
Vous pouvez apprendre ce qui se cache derrière votre attitude face à la santé	46
Il existe quatre méthodes pour se débarrasser de l'«excusite» de la santé	50
La force d'esprit importe plus que la seule intelligence	51
L'esprit sert à penser, pas à accumuler des faits ...	58
Les trois méthodes pour se guérir de l'«excusite» de l'intelligence	59
Vous pouvez régler la question de votre âge	60
Vous pouvez en finir avec l'«excusite» de la chance	66
Il existe une technique pour vaincre la peur et regagner confiance	71
Vous pouvez exercer votre mémoire à augmenter votre confiance	79
Vous pouvez vaincre votre peur des autres	85
La confiance en soi augmente quand on satisfait sa conscience	89
La confiance dans l'action entraîne la confiance de la pensée	93
Il existe cinq méthodes pour cultiver sa confiance en soi et vaincre la peur	100
Votre réussite dépend de la force de votre esprit ...	103
Vous pouvez mesurer votre potentiel et découvrir vos atouts	104
Vous pouvez obtenir de grandes choses en voyant grand	107

Il existe quatre méthodes pour acquérir le vocabulaire de ceux qui voient grand	110
Vous pouvez renforcer votre esprit en prévoyant l'avenir	111
Vous pouvez augmenter la valeur des gens, des choses et de vous-même	119
Vous pouvez voir grand à votre travail	120
Il faut s'appliquer à ce qui est vraiment important	122
Vous pouvez évaluer la force réelle de votre esprit	128
Vous pouvez penser créativement pour mieux agir	131
Vous pouvez développer votre créativité par la confiance dans vos moyens	137
Vous pouvez vaincre les modes de pensée routiniers et paralysants	140
Vous pouvez mieux agir en cultivant votre créativité	140
Il existe trois méthodes pour renforcer sa créativité; ayez les oreilles et l'esprit ouverts	152
Vous pouvez stimuler votre esprit et penser plus grand	152
Vous pouvez contrôler et cultiver vos idées	156
Vous pouvez paraître important grâce à la pensée de votre importance	163
Vous pouvez devenir important en pensant que votre travail est important	168
On peut devenir son propre agent commercial	176
On peut muscler son esprit et penser comme pensent les gens importants	182
Vous pouvez tirer parti de votre environnement	185
Vous pouvez empêcher les médiocres de vous paralyser	190
Vous pouvez contrôler votre environnement au travail	194

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Vous pouvez mettre du soleil dans vos heures de loisir	198
Vous pouvez vous immuniser contre les poisons de votre milieu	202
Vous pouvez vivre en première classe	205
Vous pouvez cultiver les attitudes des «gagnants» ..	211
Vous pouvez vous stimuler et connaître l'enthousiasme	212
Vous pouvez accroître la force de votre enthousiasme	214
Vous pouvez cultiver le sentiment de votre valeur ..	222
C'est en servant qu'on gagne plus d'argent	232
C'est en ayant la juste attitude d'esprit devant les autres qu'on obtient leur soutien	239
La souplesse nous rend plus aimables	241
Vous pouvez prendre l'initiative de vous faire des amitiés	242
Vous pouvez devenir maître dans l'art de penser du bien des autres	249
Les amis viennent par la pratique de conversations ouvertes	256
Vous pouvez penser grand et fort même en cas d'échec	258
Vous pouvez prendre l'habitude d'agir en toute circonstance	261
Vous pouvez décider d'exploiter vos idées	270
Vous pouvez agir pour vaincre vos peurs et regagner confiance	271
Vous pouvez découvrir le secret de l'action mentale ..	275
Vous pouvez exploiter la magie du moment présent ..	277
Vous pouvez devenir plus fort en prenant l'habitude de parler ouvertement	280
Vous pouvez développer votre esprit d'initiative ..	281

L'échec est un état d'esprit	287
Vous pouvez tirer profit de vos erreurs	292
Le pouvoir de l'auto-critique est constructif	298
La persévérance et la pratique entraînent des résultats positifs	299
Toute situation a son côté positif	302
Vous pouvez voir clairement ce que vous désirez dans la vie	307
Vous pouvez utiliser ce programme pour planifier les dix années à venir	311
Il existe cinq armes fatales contre la réussite	315
Vous pouvez accroître votre énergie en vous fixant des objectifs précis	316
Vous pouvez vous fixer des objectifs qui vous aideront à agir et à vivre plus longtemps	317
Vous pouvez atteindre vos objectifs avec ce guide de perfectionnement de 30 jours	325
Vous pouvez faire fructifier votre capital personnel pour l'avenir	328
Les chefs suivent quatre règles	333
Vous pouvez augmenter votre capacité d'influencer les autres	339
Il est avantageux de faire preuve d'humanité	340
Il faut penser, croire et agir en termes de progrès	347
On peut se tester pour savoir si on pense progrès	354
Vous pouvez utiliser les pouvoirs les plus élevés de votre esprit	356
Vous pouvez utiliser la magie de voir grand dans les situations les plus difficiles	360



1

Pour réussir, il suffit de croire...

La réussite évoque des tas d'images merveilleuses et positives. Réussir, c'est jouir de la prospérité: une belle maison, des vacances, des voyages, toutes sortes de nouveautés, la sécurité matérielle et le plus d'avantages possible pour vos enfants. Réussir, c'est obtenir l'admiration des autres, exercer votre ascendant sur eux, vous faire respecter dans votre milieu professionnel et social. Réussir, c'est se respecter, c'est connaître dans la vie de plus en plus de satisfactions réelles et de bonheur, c'est être en mesure de mieux répondre aux besoins de ceux qui vous entourent.

Réussir, c'est être gagnant.

La réussite, l'accomplissement, voilà le but de la vie!

Tous les êtres humains veulent réussir. Tout le monde veut jouir de ce que la vie a de meilleur à offrir. Personne n'aime végéter et vivre dans la médiocrité. Personne n'aime se sentir de seconde classe et se voir contraint de vivre en seconde classe.

C'est dans la Bible qu'on trouve l'énoncé d'une sagesse toute pratique qui est la clé de la réussite: la foi soulève les montagnes. Ayez la foi, vraiment la foi que les montagnes se soulèvent, et vous les soulèverez. Rares sont les gens qui croient qu'on peut soulever les montagnes et, par voie de conséquence, rares sont ceux qui le font.

Il vous est probablement arrivé à une occasion ou à une autre, d'entendre ce genre de propos: «Il est absurde de croire qu'on puisse soulever une montagne rien qu'en disant: «Montagne, soulève-toi! C'est tout simplement impossible.»

Les personnes qui pensent ainsi s'aveuglent en prenant leurs désirs pour des réalités. Et il est certes vrai qu'on ne soulève pas une montagne en *désirant* le faire. On ne se retrouve pas dans une suite royale par le simple fait de le désirer. Pas plus qu'on obtient une maison de cinq chambres à coucher avec trois salles de bains ou qu'on se retrouve au sommet de l'échelle des salaires. Il ne suffit pas de le désirer pour exercer son ascendant sur les autres.

Vous avez, par contre, le *pouvoir* de soulever les montagnes avec l'aide de la foi. Vous avez le *pouvoir* d'atteindre la réussite si vous croyez dans vos chances de succès.

Cette puissance de la foi n'a rien de magique ni de mystérieux. C'est ainsi qu'agit la foi. La foi, la confiance en soi, une attitude positive sont à la source de la puissance, des talents et de l'énergie nécessaires à l'action. Avec la foi dans ses capacités vient la manière de les exploiter.

Jour après jour, à travers tout notre pays, des jeunes se lancent dans de nouveaux métiers. Tous «souhaitent» atteindre la réussite, atteindre le sommet. Mais la plupart d'entre eux n'ont pas la foi, cette foi nécessaire pour parvenir au plus haut échelon. Et ils n'y parviennent pas. Comme ils croient qu'il est impossible d'aller très haut, ils ne peuvent découvrir les échelons qui mènent à ces hauteurs. Leur comportement reste «moyen».

Seul un nombre limité de ces jeunes croit à la réussite, vraiment. Ils adoptent dans leur travail l'attitude de celui qui est en route pour le sommet. Et, munis de cette solide confiance en eux-mêmes, ils l'atteignent. Certains de leur réussite, certains qu'elle n'est pas impossible, ils étudient, ils observent le comportement de ceux qui occupent les postes de direction. Ils apprennent comment ceux que le succès couronne traitent les problèmes et prennent leurs décisions. Ils observent les attitudes des chefs.

La méthode vient toujours à ceux qui ont confiance dans leurs moyens.

Une jeune femme de mes connaissances a décidé, il y a deux ans, de monter une agence de vente de maisons mobiles. Bien des gens le lui avaient déconseillé, affirmant qu'elle n'en était pas capable.

Ses économies n'atteignaient pas 3 000 dollars alors qu'on lui avait recommandé d'investir au minimum plusieurs fois ce montant.

«Assurez-vous que cette affaire est concurrentielle... et puis quelle expérience avez-vous dans la vente de maisons mobiles, sans parler de l'administration d'un commerce?», tels furent les commentaires de ses conseillers.

Mais voilà, cette petite bonne femme avait confiance en elle-même, dans sa capacité de réussir. Elle a reconnu, sans hésiter, qu'elle manquait de capital, que la concurrence dans ce secteur était très dure et qu'elle manquait d'expérience.

«Mais, a-t-elle ajouté, toutes mes observations me prouvent que le commerce des maisons mobiles est en voie d'expansion. De plus, j'ai étudié mes concurrents. Je sais que je suis capable de mieux commercialiser ces remorques que tous les autres commerçants de cette ville. Je ferai sans doute quelques erreurs, mais j'aurai vite fait de les corriger.»

C'est ce qu'elle a fait. Elle n'a pas eu beaucoup de mal pour se financer. La confiance absolue qu'elle avait dans ses chances de succès lui a gagné la confiance de deux investisseurs. Et, armée de sa foi inébranlable elle a réalisé «l'impossible»: obtenir du fabricant qu'il lui avance quelques unités sans mise de fonds préalables.

L'an dernier, elle a vendu pour plus d'un million de dollars de roulottes.

«L'an prochain, m'a-t-elle confié, je compte dépasser les deux millions en chiffre d'affaires.»

La foi, une *foi solide*, mobilise l'esprit et lui fait découvrir les méthodes de la réussite. Et cette confiance en soi inspire confiance à autrui.

La plupart des gens ne font guère crédit à la foi. Mais quelques-uns, les citoyens de la Cité du Succès, lui font crédit! Il y a quelques semaines, un ami qui occupe un poste élevé dans l'administration des autoroutes de son État, situé dans le centre des États-Unis, m'a raconté une histoire «à soulever les montagnes.»

«Le mois dernier, m'a dit mon ami, notre département a avisé divers bureaux d'études que nous avons reçu l'autorisation de retenir les services de l'un d'entre eux pour la conception de huit ponts, dans le cadre de notre programme de construction d'autoroutes. Les frais de construction de ces ponts devaient s'élever à cinq millions de dollars. Le bureau d'études retenu recevrait une commission de 4 pour cent, soit 200 000 dollars.

«J'ai discuté de ce projet avec 21 bureaux d'études. Les quatre bureaux les plus importants ont décidé de nous faire des soumissions sans délai. Les 17 autres firmes étaient petites, comptant chacune de 3 à 7 ingénieurs. L'importance de ce projet en a découragé 16 sur 17. Ils ont feuilleté le projet et secoué la tête pour conclure ainsi: «C'est trop gros pour nous. Ce n'est pas que nous n'aimerions pas y travailler, mais ça ne mérite même pas qu'on essaie.»

«Mais l'une de ces petites firmes, une société de trois ingénieurs seulement, a étudié les plans et a dit: «Nous pouvons prendre ce projet en main. Nous allons vous faire une soumission,» ce qu'ils ont fait. Et ils ont décroché le contrat.»

Ceux qui ont la foi, ceux-là soulèvent les montagnes. Ceux qui ne croient pas pouvoir les soulever en sont incapables. C'est de la foi que naît le pouvoir d'agir.

À la vérité, la foi, à notre époque, accomplit de bien plus grandes choses que de soulever les montagnes. L'élément le plus important, l'élément *essentiel* en fait, de nos explorations de l'espace tient à la certitude que l'espace peut être conquis. Sans cette certitude totale, inébranlable, que l'homme *peut* voyager dans l'espace, nos savants n'auraient ni le courage, ni l'intérêt, ni l'enthousiasme

nécessaires pour aller de l'avant. La certitude que le cancer peut être traité produira finalement des traitements pour le cancer. On discute actuellement de la construction d'un tunnel sous la Manche pour relier l'Angleterre au continent européen. Il dépend de la foi des responsables dans la possibilité de sa construction que ce tunnel soit un jour construit.

La foi dans de grands résultats, voilà la force, la puissance qui se cache derrière toutes les découvertes scientifiques, toutes les grandes œuvres littéraires. La foi dans la réussite se trouve à l'origine de toutes les réussites commerciales, religieuses ou politiques. La foi dans la réussite est l'élément essentiel, primordial, dans la vie de ceux qui connaissent la réussite.

Pour réussir, il suffit de croire, de croire vraiment.

J'ai parlé, au cours des années, avec bien des gens qui avaient connu l'échec dans leurs carrières ou dans leurs affaires. J'ai entendu bien des raisons, bien des excuses pour expliquer ces échecs. Quelque chose de particulièrement significatif se dégage de ces conversations. Ils font, en passant, des remarques de ce genre: «À vrai dire, je ne pensais pas que ça marcherait» ou «J'avais des doutes avant même de commencer» ou «Pour être sincère, cet échec ne m'a pas trop surpris.»

Ce genre d'attitude: «Bon, je veux bien essayer, mais je n'y crois pas» est source d'échecs.

Le doute est une force négative. Quand l'esprit se met à douter, il attire des «raisons» à l'appui de son doute. Le doute, ce *désir subconscient d'échouer*, la *réticence* à réussir, est responsable de la plupart des échecs.

Doutez et vous échouerez.

Croyez à la victoire et vous réussirez.

Un jeune écrivain me parlait dernièrement de ses ambitions littéraires. Il fut question d'un écrivain de renom. «Oh, dit-il, Monsieur X est un merveilleux écrivain; je ne peux pas, bien sûr, connaître sa réussite.

Cette attitude m'a grandement déçu, parce que je connais l'écrivain dont il était question. Il n'est pas exceptionnellement intelligent, ni exceptionnellement perceptif, ni exceptionnellement quoi que ce soit, mais il a une confiance exceptionnelle en lui-même. Estimant qu'il fait partie des meilleurs, il agit et réalise ce qu'il y a de mieux.

Il est bon de respecter un modèle, de s'inspirer de lui, de l'observer et de l'étudier. Mais il ne faut pas l'aduler. Il faut croire que vous pouvez le surpasser, que vous pouvez aller plus loin. Ceux qui adoptent une attitude de deuxième violon n'atteignent jamais l'excellence.

Considérez la question sous l'angle suivant. La confiance est un thermostat qui conditionne ce que nous accomplissons dans la vie. Étudiez ceux qui paraissent dans la médiocrité. Ils s'attribuent peu de valeur, aussi reçoivent-ils peu. Ils croient qu'ils ne peuvent rien accomplir d'important, et c'est cela qui arrive. Ils s'estiment sans importance, et tout ce qu'ils font paraît secondaire. Avec le temps, leur manque de confiance se manifeste dans leur manière de parler, de marcher, d'agir. À moins qu'ils ne remontent leur thermostat, ils se rétréciront, se rapetisseront à leurs propres yeux. Et, comme les autres voient en nous ce que nous voyons en nous-mêmes, ils rapetissent dans l'estime de ceux qui les entourent.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Considérez maintenant la personne qui va de l'avant. Elle s'attribue beaucoup de valeur, et elle reçoit beaucoup. Elle croit qu'elle peut remplir des tâches difficiles et importantes, et elle y réussit. Tout ce qu'elle fait, sa manière de se conduire avec les gens, son caractère, ses pensées, ses opinions, tout dit: «Voici un professionnel. C'est une personne importante.»

Nous sommes le produit de nos pensées. Que votre foi soit forte. Remontez votre thermostat. Lancez votre offensive vers le succès avec la conviction honnête et sincère que vous pouvez réussir. Que votre foi soit forte. Que vos progrès soient grands.

Il y a de cela plusieurs années, après m'être adressé à un groupe d'hommes d'affaires de Détroit, l'un d'eux est venu me parler. Il m'a dit, après s'être présenté: «Votre conférence m'a beaucoup plu. Pourriez-vous m'accorder quelques minutes? J'aimerais beaucoup vous confier une expérience que j'ai eue.»

Quelques instants plus tard, confortablement installés dans un petit restaurant, nous attendions des rafraîchissements.

J'ai eu une expérience personnelle, a-t-il commencé, qui correspond parfaitement à ce que vous avez dit ce soir à l'effet qu'il faut tirer parti de son esprit au lieu de le laisser agir contre soi. Je n'ai jamais confié à personne comment je me suis sorti du monde de la médiocrité, mais j'aimerais vous en parler.»

«Je vous écouterai avec plaisir,» lui ai-je répondu.

«Eh bien, voilà, il y a à peine cinq ans, je vivotais, comme tant d'autres, dans la fabrication de pièces mécaniques. Je gagnais correctement ma vie, suivant les nor-

mes habituelles. Mais c'était loin d'être l'idéal. Notre logement était bien trop petit et nous n'avions pas les moyens de nous permettre les nombreuses choses que nous désirions. Ma femme, grâce à Dieu, ne se plaignait pas trop, mais on pouvait lire sur son visage qu'elle s'était résignée à son sort et qu'elle n'était pas heureuse. J'étais de moins en moins satisfait. Quand je me laissais aller à penser combien je manquais envers ma douce épouse et mes deux enfants, ça me faisait vraiment mal.

«Mais maintenant les choses sont complètement différentes, a continué mon compagnon. Aujourd'hui, nous avons une belle maison moderne avec un terrain de deux acres ainsi qu'un chalet à trois cents kilomètres au nord d'ici. Nous ne nous inquiétons plus de savoir si nous pourrions envoyer les enfants dans une bonne université et ma femme ne se sent plus coupable quand elle s'achète une nouvelle robe. L'été prochain, nous prenons tous l'avion pour l'Europe, où nous passerons un mois de vacances. Nous vivons enfin.»

«Et comment tout cela est-il arrivé?» lui ai-je demandé.

«Tout cela est arrivé, lorsque, pour reprendre la phrase que vous avez employée ce soir, «j'ai maîtrisé la puissance de la foi». J'ai entendu parler, il y a cinq ans, d'une entreprise de pièces mécaniques de Détroit qui offrait un emploi. Nous habitions à Cleveland, à l'époque. J'ai décidé de me renseigner, avec l'espoir que je pourrais gagner un peu plus d'argent. Je suis arrivé un dimanche en début de soirée. L'entrevue n'était que pour le lendemain.

«Après le souper, je suis allé m'asseoir dans ma chambre d'hôtel et, pour quelque raison obscure, je me suis mis à m'en vouloir terriblement.

«Pourquoi, me suis-je demandé, ne suis-je qu'un petit bourgeois raté? Pourquoi est-ce que j'essaie d'obtenir un emploi qui représente un si petit progrès?»

Je n'ai pas encore compris à ce jour ce qui m'a poussé à faire cela, mais j'ai pris une feuille de papier et j'ai écrit le nom de cinq personnes que je connaissais bien depuis des années et qui m'avaient largement dépassé en salaires et en responsabilités de travail. Deux d'entre eux étaient d'anciens voisins qui avaient déménagé vers les beaux quartiers. Deux autres étaient des types pour qui j'avais travaillé et le cinquième était l'un de mes beaux-frères.

«Ensuite, et je ne sais toujours pas pourquoi j'ai agi comme ça, je me suis demandé ce que mes cinq amis avaient que je n'avais pas, à part de meilleurs emplois. Je me suis comparé à eux du point de vue de l'intelligence, mais honnêtement je ne suis pas arrivé à voir qu'ils brillaient de ce côté-là. Et sincèrement, ils ne me battaient pas côté éducation, intégrité ou habitudes personnelles.

«Finalement, j'en suis arrivé à une autre qualité nécessaire à la réussite dont il est souvent question. L'esprit d'initiative. Ça m'a fait mal de le reconnaître, mais j'étais bien forcé. Sur ce point, par rapport à ces amis qui avaient réussi, j'étais bon dernier sur la liste.

«Il était alors 3 heures du matin environ, mais mes idées étaient étonnamment claires. Je voyais pour la première fois mon point faible. Je découvrais que j'étais resté en retrait. Je m'étais toujours handicapé. J'ai réfléchi de plus en plus fort et j'ai découvert que, si je manquais d'initiative, c'était parce que je n'avais jamais cru au fond de moi-même que je valais grand chose.

«Je suis resté assis le reste de la nuit à considérer combien, aussi loin que je puisse me rappeler, mon manque de confiance en moi-même m'avait dominé, combien j'avais laissé mon esprit agir contre moi. J'ai découvert que je n'avais jamais cessé de me donner des raisons de ne pas progresser au lieu du contraire. Je m'étais dévalorisé et je constatais que cette dévalorisation se manifestait dans tout ce que je faisais. Il m'est enfin venu à l'esprit que personne ne croirait en moi, tant que je ne croirais pas en moi-même.

«J'ai alors décidé sur-le-champ que j'en avais fini de jouer les deuxièmes violons et que, à partir de maintenant, je ne me dévaloriserais plus.

«Le lendemain matin, je n'avais pas perdu confiance. J'ai mis cette nouvelle confiance à l'épreuve pour la première fois au cours de l'entrevue. Avant de m'y rendre, j'avais espéré que j'aurais le courage de demander 750 ou même, peut-être, 1 000 dollars de plus que je ne gagnais dans mon présent emploi. Mais maintenant que je constatais que j'étais un homme de valeur, j'ai demandé 3 500 dollars. Et je les ai obtenus. J'ai réussi à obtenir mon juste prix parce que, après cette longue nuit d'analyse, j'ai trouvé en moi des qualités qui le justifiaient.

«Dans les deux années qui ont suivi mon engagement, je me suis fait la réputation d'un homme capable de décrocher des contrats. Ensuite, les affaires ont ralenti, ce qui m'a donné encore plus de prix pour la compagnie, parce que j'étais l'un des meilleurs représentants de la profession. On réorganisa la compagnie, on me donna une grosse augmentation de salaire et un nombre respectable d'actions de la compagnie.»

Ayez confiance en vous-même et les choses tourneront à votre avantage.

Votre esprit est une «usine à pensées». C'est une usine pleine de mouvement qui produit tous les jours un nombre incalculable de pensées.

La production, dans votre usine à pensées, obéit à deux contremaîtres; nous appellerons le premier Monsieur Victoire et le second, Monsieur Défaite. Monsieur Victoire est responsable de la production de pensées positives. Il se spécialise dans la production de raisons de pouvoir, de savoir et d'agir.

L'autre contremaître, Monsieur Défaite, fabrique des pensées négatives et déprimantes. Il est expert à trouver des raisons de renoncer pour cause de faiblesse et d'incompétence. Sa spécialité consiste à enchaîner vos pensées dans l'idée de l'échec.

Monsieur Victoire et Monsieur Défaite sont extrêmement obéissants. Ils se mettent au garde-à-vous en un clin d'œil. Le moindre signe mental suffit à les appeler. Si ce signe est positif, Monsieur Victoire répond et se met à l'œuvre. Et, pareillement, un signe négatif fait venir Monsieur Défaite.

Pour juger de ce que ces deux contremaîtres peuvent faire pour vous, considérez cet exemple; dites-vous: «Aujourd'hui est un jour infect.» Ceci met Monsieur Défaite en mouvement; il se met à fabriquer des faits qui prouvent que vous avez raison. Il vous suggère qu'il fait trop chaud ou trop froid, que les affaires ne marcheront pas aujourd'hui, que les ventes vont baisser, que les autres auront les nerfs à vif, que vous allez tomber malade, que votre femme sera de mauvaise humeur. Monsieur Défaite est terriblement efficace. Il lui suffit de

quelques instants pour vous convaincre. La journée est *vraiment* mauvaise; le temps de le dire et la journée est *terriblement* mauvaise.

Dites-vous au contraire: «Aujourd'hui est une belle journée» et Monsieur Victoire obéit au signal et se met en action. Il vous dit: «Voilà une *merveilleuse* journée. Le temps est stimulant. Il fait bon vivre. Aujourd'hui, tu pourras mettre tes affaires à jour.» Et vous avez une journée réussie.

Monsieur Défaite, pareillement, peut vous montrer pourquoi vous ne pourrez rien vendre à Monsieur Untel. Monsieur Victoire vous montrera le contraire. Monsieur Défaite vous convaincra que vous échouerez, tandis que Monsieur Victoire vous prouvera que vous réussirez. Monsieur Défaite instruira un procès éclatant contre Untel, alors que Monsieur Victoire vous donnera toutes les raisons de l'aimer.

Plus vous donnerez d'emploi à l'un ou l'autre de ces deux contremaîtres et plus il sera puissant. Si vous donnez plus de travail à Monsieur Défaite, il augmente son personnel et occupe une plus grande place dans votre esprit. Il risque bientôt de contrôler tout le département de fabrication de pensées, et pratiquement tout votre esprit deviendra négatif.

La seule mesure sage à prendre est de mettre Monsieur Défaite à la porte. Vous n'avez aucun besoin de lui. Vous ne voulez pas qu'il soit toujours là à vous dire que vous n'êtes pas à la hauteur, que vous êtes incapable, que vous allez échouer, et ainsi de suite. Monsieur Défaite ne vous aidera jamais à atteindre vos objectifs; mettez-le donc dehors.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Employez les services de Monsieur Victoire à temps plein. Quand une idée vous passe par la tête, demandez à Monsieur Victoire de se mettre à votre service. Il vous indiquera le chemin de la réussite.

D'ici à demain, en ce moment même, 11 500 nouveaux consommateurs auront fait leur entrée aux États-Unis.

La population augmente à un rythme record. Pour les dix prochaines années, l'augmentation sera, selon les estimations les plus modestes, de 35 millions d'habitants. Ceci représente la population des cinq plus grandes villes du pays: New York, Chicago, Los Angeles, Détroit et Philadelphie. Imaginez!

De nouvelles industries, de nouvelles découvertes scientifiques, des marchés en expansion, tout nous parle d'avenir. Voilà de bonnes nouvelles. Qu'il est bon d'être vivant en une telle époque!

Tout indique une demande record pour des dirigeants dans tous les domaines, des gens qui ont le génie d'influencer les autres, de diriger leur travail, de les servir grâce à leur autorité. Et les personnes qui vont remplir ces postes de commandement sont toutes adultes ou presque adultes *au moment présent*. Vous êtes l'une de celles-ci.

La garantie d'un boom économique n'assure pas, bien sûr, la réussite personnelle. Les États-Unis ont toujours été, à long terme, en pleine expansion. Cependant, il suffit d'un coup d'œil rapide pour nous montrer que des millions et des millions de gens, la majorité en fait, luttent sans vraiment réussir. La majorité des gens vivent toujours en dépit des occasions exceptionnelles des deux dernières décennies. Et, au cours de la période d'expansion qui s'annonce, la plupart des gens continueront

à se tourmenter, à s'effrayer, à traverser la vie à une allure de tortue, avec le sentiment de manquer d'importance, de ne pas être appréciés, d'être incapables de réaliser ce qu'ils désirent. Avec, pour résultats, qu'ils ne se mériteront que de médiocres récompenses, qu'un petit bonheur.

Ceux qui exploitent leurs chances (et permettez-moi de vous dire que vous en êtes, sinon vous vous en remettriez au hasard et vous ne vous soucieriez pas de lire ce livre) sont ceux qui ont la sagesse d'apprendre à orienter leurs pensées vers la réussite.

Allez de l'avant. La porte de la réussite vous est plus que jamais grande ouverte. Mettez-vous sur la ligne de départ, puisque que vous allez faire partie de cette minorité qui obtient ce qu'elle veut de la vie.

Voici la première étape vers la réussite. C'est une étape capitale. Il faut passer par elle. Étape numéro 1: ayez confiance en vous-même, croyez en vos chances de succès.

Avoir confiance en soi

Comment cultiver ce pouvoir

Voici trois lignes directrices à suivre pour acquérir et renforcer sa confiance en soi.

1. Pensez en termes de succès, et non d'échec. Au travail comme chez vous, remplacez les idées d'échec par des idées de succès. Face à une situation difficile, dites-vous: «Je vais gagner», et non «Je vais probablement échouer». Quand vous êtes en concurrence avec quelqu'un d'autre, dites-vous: «Je suis l'égal des meilleurs», et non «Je suis surclassé». Quand une occasion se présente, dites-vous «J'en suis capable», et non «Je n'y arri-

verai pas». Que cette idée capitale: «Je vais réussir» domine votre manière de penser. Penser en termes de réussite conditionne votre esprit à faire des plans qui produisent la réussite. Penser en termes d'échec produit le résultat opposé et conditionne l'esprit à créer des pensées qui débouchent sur l'échec.

2. Rappelez-vous régulièrement que vous valez mieux que vous ne croyez. Les gens qui connaissent la réussite ne sont pas des surhommes. La réussite ne requiert pas une intelligence exceptionnelle. Il n'y a rien de mystérieux dans la réussite non plus. Et la réussite n'est pas une affaire de chance. Les gens qui connaissent le succès sont des gens ordinaires qui ont cultivé la confiance en eux-mêmes et dans leurs actions. Ne vous dévalorisez jamais, *au grand jamais*.

3. Voyez grand. Le degré de votre réussite dépend de votre niveau de confiance en vous-même. À objectifs médiocres, réussite médiocre. Fixez-vous de grands objectifs, vous connaîtrez une grande réussite. Et n'oubliez pas ceci non plus: les grandes idées et les grands projets sont souvent plus faciles, et certainement pas plus difficiles, que les petites idées et les petits projets.

Ralph J. Cordiner, président du conseil d'administration de la General Electric, a déclaré lors d'une conférence sur l'art de diriger: «...Nous demandons à tout homme qui aspire à commander, pour lui-même et sa compagnie, d'entreprendre un programme de développement personnel. Personne ne peut *obliger* un homme à progresser. Qu'un homme reste à la traîne ou qu'il aille de l'avant dans son domaine dépend de sa seule application personnelle. Cela demande du temps, du travail et des sacrifices. Personne ne peut le faire pour vous.»

Le conseil de Cordiner est sage et pratique. Appliquez-le à votre existence. Les personnes qui atteignent le sommet dans l'administration des entreprises, dans la vente, dans l'ingénierie, dans les œuvres religieuses, dans la littérature, en art dramatique, et dans tous les autres domaines, y réussissent en suivant régulièrement et consciencieusement un plan de *croissance personnelle*.

Tout programme de formation, ce qui est exactement l'objet de ce livre, doit réaliser trois choses. Il doit avoir un contenu, la matière à apprendre. En second lieu, il doit présenter une méthode, la manière de s'y prendre. Et en troisième lieu, il doit passer l'épreuve finale, c'est-à-dire produire des résultats.

La matière de votre programme de formation personnelle en vue de la réussite repose sur les comportements et les techniques des gens qui ont réussi. Comment se conduisent-ils? Comment surmontent-ils les obstacles? Comment obtiennent-ils le respect des autres? Qu'est-ce qui les distingue des gens ordinaires? Quelle est leur manière de penser? La manière de votre plan de croissance personnelle est une série de directives pratiques orientées vers l'action. On en trouve dans chaque chapitre. Ces directives sont efficaces. Appliquez-les, vous verrez par vous-même.

Qu'en est-il de la partie la plus importante du programme: les résultats? Présentée en peu de mots, une application consciencieuse du programme ici présenté vous apportera la réussite et cela, sur une échelle qui peut vous sembler impossible à la minute présente. Exposé élément par élément, votre programme de formation personnelle vous apportera toute une série de profits: un respect plus entier de la part de votre famille, l'admiration

LA MAGIE DE VOIR GRAND

de vos amis et de vos collègues, le plaisir de vous sentir utile, de vous sentir quelqu'un, d'avoir un statut social, un revenu supérieur et un mode de vie plus élevé.

Votre formation est une auto-formation. Personne ne se tiendra près de vous pour vous dire ce qu'il faut faire et comment vous y prendre. Cet ouvrage sera votre guide, mais vous êtes le seul à pouvoir vous comprendre. *Vous seul* pouvez vous contraindre à appliquer ce programme. *Vous seul* pouvez évaluer vos progrès. *Vous seul* pouvez apporter des correctifs, si vous vous égarez un peu. En bref, vous allez vous exercer à connaître des succès de plus en plus importants.

Vous disposez déjà d'un laboratoire tout équipé où vous pouvez travailler et étudier. Votre laboratoire est tout autour de vous. Votre laboratoire, ce sont les êtres humains. Ce laboratoire vous fournit tous les exemples possibles d'action humaine. Et il n'y a pas de limite à ce que vous pouvez apprendre, du moment que vous vous considérez comme un chercheur dans son laboratoire. De plus, il n'y a rien à acheter. Pas de loyer à payer. Aucuns frais. Vous pouvez user de ce laboratoire à votre guise pour pas un sou.

À titre de directeur de votre propre laboratoire, vous voudrez faire ce que tout chercheur fait: observer et expérimenter.

N'êtes-vous pas surpris par le fait que la plupart des gens comprennent si mal les raisons des actions de leurs voisins, alors même qu'ils sont entourés de gens toute leur vie? La plupart des gens n'ont pas appris à observer. L'un des principaux objectifs de cet ouvrage est de vous aider à apprendre à observer, à développer une profonde intelligence du comportement des êtres humains. Vous

allez vous poser des questions telles que: «Pourquoi Jean réussit-il, alors que Jacques arrive à peine à s'en sortir?» «Pourquoi certains ont-ils beaucoup d'amis, alors que d'autres en ont peu?» «Pourquoi les gens acceptent-ils sans réticence ce qu'une personne leur dit, alors qu'ils ignoreront les mêmes propos, lorsqu'ils sont tenus par quelqu'un d'autre?»

Une fois que vous serez entraîné, vous apprendrez de précieuses leçons tout simplement en observant les autres.

Voici deux conseils particuliers qui vous aideront à devenir un observateur compétent. Étudiez, parmi vos connaissances, les deux personnes qui ont le mieux et le moins bien réussi. Au fur et à mesure de votre lecture, considérez combien celui de vos amis qui a le mieux réussi suit de près les principes de la réussite. Remarquez également comme le fait d'étudier ces deux extrêmes vous aidera à comprendre la profonde sagesse qu'il y a à suivre les vérités illustrées dans cet ouvrage.

Tous vos contacts avec autrui vous offrent l'occasion de voir les principes de la réussite en action. Votre objectif est de faire des actions réussies une habitude. Plus vous pratiquerez, mieux vous ferez de ces actions désirables une seconde nature.

Nous avons, pour la plupart d'entre nous, des amis qui ont pour passe-temps le jardinage. Nous les avons tous entendu dire quelque chose comme: «C'est fascinant de regarder ces plantes pousser. Regardez comme elles réagissent aux engrais et à l'eau. Regardez comme elles ont grandi depuis la semaine dernière.»

Oui, il est fascinant d'observer ce qui se produit, lorsque les hommes coopèrent soigneusement avec la

nature. Mais il est dix fois plus fascinant d'observer comment vous réagissez au cours de votre programme de développement mental, tandis que vous le suivez attentivement. Il est excitant de se sentir croître en confiance, en efficacité, en succès, jour après jour, mois après mois. Rien, absolument rien dans la vie, ne vous donnera plus de satisfactions que de savoir que vous êtes sur la voie de l'accomplissement et de la réussite. Il n'est pas de défi plus grand que celui de vous épanouir.

2

Guérissez-vous de l'«excusite», la maladie de l'échec

Tandis que vous orientez vos pensées vers la réussite, vous allez étudier les gens. Vous allez les étudier très attentivement pour découvrir, et ensuite appliquer à votre vie, les principes de la réussite. Et vous allez commencer tout de suite.

Poussez à fond votre étude des gens, et vous allez découvrir que ceux qui vivent dans l'échec souffrent d'une maladie fatale pour l'esprit. J'appelle cette maladie: *l'«excusite»*. Tout échec est un état avancé de cette maladie. Et la majorité des gens «moyens» en sont quelque peu atteints.

Vous allez découvrir que l'«excusite» explique la différence entre celui qui va de place en place et celui qui a du mal à occuper la sienne propre. Vous allez découvrir que mieux une personne a réussi, moins elle est portée à se trouver des excuses.

Mais la personne qui n'est allée nulle part et qui n'a aucun projet d'arriver où que ce soit trouve des tonnes de

raisons pour s'en expliquer. Les personnes dont les réalisations sont médiocres sont toujours prêtes à se trouver des raisons de ne pas avoir fait ceci ou cela.

Considérez la vie de ceux qui ont réussi et vous comprendrez ceci: toutes les excuses que se donnent les gens médiocres pourraient être prises à leur propre compte par ceux qui ont réussi, *mais ils ne le font pas*.

Je n'ai jamais rencontré, ni entendu parler de quelqu'un ayant connu de brillants succès dans les affaires, dans la carrière militaire, dans le commerce, dans les professions libérales, dans la direction de quoi que ce soit, qui n'aurait pu se protéger à l'aide d'une ou deux grandes excuses. Roosevelt aurait pu faire valoir ses jambes paralysées; Truman, son absence d'éducation supérieure; Kennedy aurait pu dire: «Je suis trop jeune pour devenir Président»; Jonhson et Eisenhower auraient pu prétexter de leurs crises cardiaques.

Comme toute maladie, l'«excusite» empire si elle n'est pas traitée comme il faut. Les victimes de cette maladie de la pensée passent par ces étapes psychologiques: «Je ne réussis pas aussi bien que je devrais. Quel alibi me permettrait de sauver la face? Voyons: une mauvaise santé? Le manque d'instruction? L'âge? La jeunesse? La malchance? Le malheur? Ma femme? L'éducation que j'ai reçue de mes parents?»

Une fois que la victime de cette maladie de l'échec s'est trouvée une «bonne» excuse, elle n'en démord pas. Elle recourt à son excuse pour expliquer aux autres et à elle-même pourquoi elle ne progresse pas.

Et chaque fois que la victime répète son excuse, cette excuse pénètre plus profondément dans son subconscient. Toute pensée, positive ou négative, devient de plus

en plus puissante, si elle est fertilisée par de constantes répétitions. Pour commencer, la victime de l'«excusite» sait que son excuse est plus ou moins un mensonge. Mais plus il la répète, plus il se convainc de sa vérité absolue et cet alibi explique à ses yeux qu'il ne connaisse pas la réussite qu'il devrait.

La première étape, dans votre programme personnel d'entraînement mental vers le succès, doit donc être de *vous vacciner contre l'«excusite», cette maladie des ratés.*

L'«excusite» se manifeste sous de très nombreuses formes, mais les types les plus aigus de cette maladie sont l'«excusite» de la santé, l'«excusite» de l'intelligence, l'«excusite» de l'âge et l'«excusite» de la chance. Voyons maintenant comment on peut se protéger contre ces quatre affections courantes.

Les quatre formes les plus banales de l'«excusite»

I. *«Mais ma santé n'est pas bonne.»* L'«excusite» de la santé va de l'affirmation chronique: «Je ne me sens pas bien», à l'affirmation plus spécifique: «J'ai ceci ou cela qui ne va pas.»

La «mauvaise» santé, sous mille et une formes différentes, représente une excuse pour ne pas faire ce qu'on veut faire, pour ne pas accepter de plus grandes responsabilités, pour ne pas gagner plus d'argent, pour ne pas réussir.

Des millions et des millions de gens souffrent de l'«excusite» de la santé. Est-ce, dans la plupart des cas, une excuse légitime? Pensez un instant à tous les gens qui ont réussi et qui pourraient recourir, mais qui s'abstiennent de le faire, à l'excuse de la santé.

Mon médecin et mon chirurgien, des amis, me disent que le modèle parfait de la vie adulte n'existe pas. Il y a toujours quelque chose qui ne va pas du point de vue physique. Nombreux sont ceux qui s'abandonnent en tout ou en partie à l'«excusite» de la santé, mais les personnes qui pensent en terme de réussite ne le font pas.

J'ai vécu, en un même après-midi, deux expériences qui illustrent ce qu'est une attitude correcte et une attitude incorrecte devant la santé. Je venais de terminer une conférence à Cleveland. Un homme d'environ 30 ans m'a demandé un entretien privé de quelques minutes. Il m'a fait des compliments, mais a ajouté: «Je crains bien que vos idées ne puissent pas grand chose pour moi.»

«Vous voyez, a-t-il continué, mon cœur est faible et je dois être suivi par un médecin.» Il m'a confié alors qu'il avait déjà vu quatre médecins, mais qu'ils n'avaient pas réussi à trouver ce qu'il avait. Et il m'a demandé ce que je lui conseillais de faire.

«Je ne connais rien aux maladies de cœur, mais de profane à profane, voici les trois choses que je ferais. Tout d'abord, j'irais voir le meilleur cardiologue que je pourrais trouver et je tiendrais son diagnostic pour définitif. Vous avez déjà vu quatre médecins et aucun d'eux n'a trouvé quoi que ce soit avec votre cœur. Que le cinquième soit le dernier. Il est fort possible que votre cœur soit en parfaite condition. Mais si vous continuez à vous tracasser, vous risquez alors de souffrir d'une affection cardiaque très grave. À force de chercher une maladie, on finit souvent par la créer.

«La seconde chose que je vous recommande est de lire l'ouvrage fameux du docteur Schindler: «How to Live 365 Days a Year» (Comment vivre 365 jours par

année). Le docteur Schindler montre dans son livre que trois lits d'hôpital sur quatre sont occupés par des gens qui souffrent de MPS, Maladie Psycho-Somatique. Imaginez un peu, trois malades sur quatre ne le seraient pas s'ils avaient appris à contrôler leurs émotions. Lisez l'ouvrage du docteur Schindler et mettez au point votre programme de contrôle des émotions.

«En troisième lieu, je prendrais la résolution de vivre jusqu'au jour de ma mort.» Et je rapportai à cette personne soucieuse le sage conseil que m'avait donné, bien des années auparavant, un avocat de mes amis, qui avait souffert de tuberculose. Cet ami savait qu'il devrait désormais se surveiller, mais cela ne l'avait pas empêché de poursuivre l'exercice de sa profession, d'élever sa sympathique famille et de jouir à plein de la vie. Mon ami, âgé maintenant de 78 ans, exprime sa philosophie en ces termes: «Je vais vivre jusqu'au jour de ma mort et je ne vais pas confondre la vie et la mort. Tant que je suis sur terre, je vais *vivre*. Pourquoi ne vivre qu'à moitié? Toute minute que quelqu'un perd à se tourmenter au sujet de la mort est une minute au cours de laquelle cette personne aurait tout aussi bien pu être morte.»

J'ai dû alors partir, parce que je devais prendre l'avion pour Détroit. Dans l'avion, une autre expérience, celle-ci bien plus agréable, m'est arrivée. Après le vacarme du décollage, j'ai entendu une sorte de tic tac. Assez surpris, j'ai jeté un coup d'œil vers mon voisin, car le son semblait venir de son côté.

Il m'a fait un grand sourire et m'a dit: «Oh, ce n'est pas une bombe, c'est juste mon cœur.»

Comme j'étais manifestement surpris, il s'est mis à me raconter ce qui lui était arrivé.

À peine trois semaines auparavant, on lui avait implanté une valve cardiaque. Le tic tac, a-t-il précisé, continuerait pendant plusieurs mois, jusqu'à ce que de nouveaux tissus se soient formés autour de la valve artificielle. Je lui ai demandé ce qu'il allait faire.

«Oh, a-t-il dit, j'ai de grands projets. Je vais étudier le droit à mon retour au Minnesota. J'espère travailler un jour pour le gouvernement. Les médecins m'ont dit que je dois faire attention pendant quelques mois, mais que, ensuite, je serai comme un nouvel homme.»

Voilà donc deux manières de faire face aux problèmes de santé. Le premier monsieur, qui n'était pas même sûr d'avoir un problème organique, était troublé, déprimé, sur la voie de la défaite, à la recherche de quelqu'un qui approuve son défaitisme. Le deuxième, après avoir subi l'une des opérations les plus délicates qui soient, restait optimiste et enthousiaste. La différence tenait à leur attitude devant la santé.

J'ai eu des expériences très intimes de l'«excusite» de la santé. Je suis diabétique. Juste après que j'ai découvert cela (j'ai dû recevoir quelque 5 000 piqûres depuis), on m'a prévenu: «Le diabète est un problème physique; mais le plus grand tort qu'il puisse vous faire, c'est que vous ayez devant lui une attitude négative. Inquiétez-vous, et vous risquez alors d'avoir de vrais ennuis.»

Il va sans dire que, depuis que j'ai découvert que je souffrais du diabète, j'ai rencontré un grand nombre d'autres diabétiques. Je vais vous parler des deux extrêmes. Le premier, dont le cas est sans gravité, appartient à la catégorie des morts vivants. Obsédé par la peur du temps qu'il fait, il est le plus souvent emmitouflé de façon ridicule. Il a peur des infections et vous fuit au moindre

reniflement. Il craint de se fatiguer trop, aussi ne fait-il presque rien. Il consacre l'essentiel de son énergie mentale à s'inquiéter de ce qui *pourrait* arriver. Il rase les autres à force de leur répéter comme son problème est «terrible». En réalité, sa maladie n'est pas le diabète. Il est plutôt une victime de l'«excusite» de la santé. À force de s'apitoyer sur son cas, il est devenu un invalide.

L'autre extrême est un directeur de service d'une importante maison d'édition. Son cas est grave; il reçoit environ trente fois la dose d'insuline que reçoit le personnage précédent. Mais il ne vit pas pour être malade. Il vit pour jouir de son travail et de la vie. Il m'a dit un jour: «C'est sûr que c'est déplaisant, mais c'est tout comme devoir se raser. Je ne vais pas me mettre mentalement au lit pour autant. Quand je reçois ces piqûres, je me réjouis que des gens aient découvert l'insuline.»

Un de mes bons amis, professeur réputé dans un collège universitaire, est rentré d'Europe, en 1945, avec un bras en moins. En dépit de cette infirmité, John garde toujours le sourire et est toujours prêt à aider les autres. Il est aussi optimiste qu'on peut l'être. Un jour, nous avons eu une longue conversation au sujet de son handicap.

«Après tout, ce n'est qu'un bras, m'a-t-il dit. Bien sûr, il vaut mieux en avoir deux qu'un seul. Mais on m'a juste enlevé le bras. Mon moral est à cent pour cent intact et j'en suis très heureux.»

Un autre de mes amis amputés est un excellent golfeur. Je lui ai demandé un jour comment il avait réussi à avoir un style presque parfait avec un seul bras. J'ajoutai que, avec deux bras, la majorité des golfeurs ne le valent pas. Sa réponse est riche de sens: «J'ai fait l'expérience, dit-il, que la bonne attitude avec un seul bras est supé-

rieure à tous coups à la mauvaise attitude avec deux bras.» *Une bonne attitude avec un seul bras est, à tous coups, supérieure à la mauvaise attitude avec deux bras.* Arrêtez-vous un instant à cette pensée. Cela n'est pas seulement vrai pour le terrain de golf mais aussi dant toutes les facettes de l'existence.

LES QUATRE CHOSES À FAIRE POUR RÉGLER SON COMPTE À L'«EXCUSITE» DE LA SANTÉ

Le meilleur vaccin contre l'«excusite» de la santé tient dans les quatre mesures suivantes:

1. Refusez de parler de votre santé. Plus vous parlez d'une affection, ne serait-ce qu'un simple rhume, et plus elle semble s'aggraver. Parler de sa mauvaise santé, c'est comme mettre de l'engrais sur des mauvaises herbes. Par ailleurs, parler de sa santé est une mauvaise habitude. Cela ennuie les gens. On passe pour égocentrique et vieux garçon. Les gens dont l'esprit est orienté vers la réussite se libèrent de la tendance naturelle à parler de leur «mauvaise» santé. Il est possible et permettez-moi d'insister sur le mot *possible* qu'on obtienne un peu de sympathie, mais on n'obtient ni respect ni fidélité en se plaignant continuellement.

2. Refusez de vous inquiéter de votre santé. Le docteur Walter Alvarez, consultant honoraire de la célèbre clinique Mayo, a écrit récemment: «J'ai toujours prié les inquiets chroniques de se contrôler. Quand j'ai vu cet homme, par exemple (il était certain d'avoir des troubles de la vésicule biliaire, alors que huit radioscopies avaient montré qu'elle était parfaitement normale), je l'ai prié de cesser de faire faire des radios de sa vésicule. J'en ai fait de même avec des centaines d'obsédés du cœur pour

qu'ils cessent de se faire faire des électro-cardiogrammes.»

3. Réjouissez-vous que votre santé soit aussi bonne qu'elle l'est. Il existe un vieil adage qui mérite d'être souvent répété: «Je me suis lamenté d'avoir des souliers percés jusqu'au jour où j'ai vu un homme qui n'avait pas de pieds.» Au lieu de vous plaindre de ne pas vous «sentir bien», il vaut bien mieux vous réjouir d'avoir la santé que vous avez. Le simple fait de vous en réjouir est un puissant vaccin contre les douleurs et la maladie.

4. Dites-vous souvent: «Il vaut mieux s'user que de rouiller.» La vie est là pour que vous en profitiez. Ne la gaspillez pas. Ne passez pas à côté de la vie en laissant vos pensées vous mettre dans un lit d'hôpital.

II. «*Mais il faut être intelligent pour réussir.*» L'«excusite» de l'intelligence ou l'expression: «Je ne suis pas intelligent», est courante. Elle est, en fait, si répandue que 95 pour cent peut-être des gens qui nous entourent en sont les victimes à des degrés divers. À la différence de la plupart des autres types d'«excusite», les personnes qui souffrent de cette maladie particulière souffrent en silence. Peu de gens admettent ouvertement qu'ils estiment manquer d'une intelligence adéquate. Ils ressentent plutôt cela dans leur for intérieur.

Nous commençons, pour la majorité d'entre nous, deux erreurs fondamentales en ce qui regarde l'intelligence:

1. Nous sous-estimons les capacités de notre cerveau, et

2. Nous surestimons les capacités du cerveau d'autrui.

À cause de ces deux erreurs, bien des gens se dévalorisent. Ils renoncent à relever des défis, parce que «cela demande de la matière grise». Arrive alors quelqu'un que la question de l'intelligence ne trouble pas, et il obtient l'emploi.

Ce qui importe vraiment, ce n'est pas votre degré d'intelligence, mais l'usage que vous en faites. La réflexion qui guide votre intelligence importe bien plus que votre quantité de matière grise. Je le répète, car c'est capital: *la réflexion qui guide votre intelligence importe bien plus que votre quantité de matière grise.*

En réponse à la question: «Mon enfant devrait-il devenir un savant?», Edward Teller, l'un des plus grands physiciens des États-Unis, a répondu: «Il n'est pas nécessaire que votre enfant pense à la vitesse de l'éclair, qu'il ait une mémoire fantastique, ni qu'il obtienne d'excellentes notes à l'école. La seule chose qui compte, c'est qu'il se passionne pour les sciences.»

L'intérêt, l'enthousiasme, voilà le facteur décisif, même dans les sciences!

Une personne dont le quotient intellectuel est de 100, mais qui est positive, optimiste et sociable, aura plus d'argent, obtiendra plus de respect et de succès qu'une personne qui a un quotient de 120, mais qui est négative, pessimiste et misanthrope.

On recueille bien plus de profit à appliquer son intelligence à quelque chose, un travail, une tâche, un projet, qu'à exercer son intelligence à *vide*, même si on est génial.

L'application représente 95 pour cent d'un *talent*.

Lors d'une fête dans ma ville natale, j'ai rencontré un camarade de collègue que je n'avais pas vu depuis dix

ans. Chuck était un étudiant très brillant et avait réussi avec une mention spéciale. Son ambition, quand je l'avais vu pour la dernière fois, était de monter sa propre affaire dans l'ouest du Nebraska.

J'ai demandé à Chuck quel genre d'affaire il avait finalement monté.

«À vrai dire, m'a-t-il avoué, je ne me suis pas mis à mon propre compte; je ne l'aurais pas admis devant autrui il y a cinq ans, ni même il y a un an, mais aujourd'hui je suis prêt à en parler.

«Si je repense à l'éducation que j'ai reçue au collège, je m'aperçois que je suis devenu un expert pour trouver pourquoi une affaire ne peut pas marcher. J'ai appris tous les pièges possibles, toutes les raisons qui font qu'une petite affaire échoue *fatalement*: «Est-ce que votre capital est suffisant?» «Est-ce que la période est favorable?» «Est-ce qu'il existe une forte demande pour votre produit?» «Est-ce que le marché local est stable?», enfin mille et une questions.

«Ce qui m'est le plus pénible, c'est que plusieurs de mes anciens camarades d'école, qui ne semblaient pas très brillants et qui n'ont même pas poursuivi leurs études, sont maintenant des hommes d'affaires bien établis. Pour moi, je vivote à vérifier les comptes d'une entreprise de messageries. Si on m'avait formé à voir pourquoi une petite affaire *peut* réussir, tout irait mieux pour moi aujourd'hui, à tous points de vue.»

La *réflexion* qui orientait l'intelligence de Chuck était bien plus importante que le *niveau* de son intelligence.

Pourquoi certaines personnes brillantes sont des ratées? J'ai fréquenté pendant de nombreuses années une

personne qui mérite le titre de génie, avec un haut pouvoir d'abstraction, et qui appartient à l'association Phi Beta Kappa. Et pourtant, en dépit de son intelligence innée, elle est, parmi mes connaissances, l'une de celles qui a le moins bien réussi. Son emploi est très médiocre (il a peur des responsabilités). Il ne s'est jamais marié (beaucoup de mariages se terminent par le divorce). Il a peu d'amis (les gens l'ennuient). Il n'a jamais placé son argent (il pourrait le perdre). Cet homme emploie sa grande intelligence à prouver pourquoi les choses ne peuvent marcher, au lieu de l'employer à chercher les moyens de réussir.

Du fait du tour de pensée négatif qui guide son grand potentiel intellectuel, cet homme est utile à peu de choses et ne crée rien. Si son attitude était différente, il pourrait, sans contredit, accomplir de grandes choses. Il est parfaitement armé pour connaître une très grande réussite, mais il lui manque l'énergie mentale.

Une autre de mes connaissances fut enrôlée dans l'armée, peu après avoir reçu son doctorat d'une grande université new-yorkaise. Qu'a-t-il fait pendant ses trois années à l'armée? Est-il devenu officier? Est-il entré dans un corps spécialisé? Non, pendant ces trois années, il a conduit un camion. Pourquoi? Parce que ses sentiments à l'égard de ses camarades étaient négatifs («Je suis supérieur à eux»), négatifs également à l'égard des méthodes et des procédures de l'armée («Elles sont stupides»), à l'égard de la discipline («Ce n'est pas pour moi, c'est pour les autres»), à l'égard de tout et aussi de lui-même («Je suis bien bête de ne pas pouvoir me sortir de ça»).

Cet homme ne s'est attiré le respect de personne. Toutes ses vastes connaissances sont restées inemployées. Ses attitudes négatives ont fait de lui un raté.

Retenez-le bien, la réflexion qui oriente votre intelligence est bien plus importante que le niveau de votre intelligence. Même un doctorat ne peut rien contre ce principe fondamental de la réussite.

Il y a plusieurs années, je me suis lié d'amitié avec Phil F., l'un des administrateurs d'une grande agence de publicité. Phil était directeur de la recherche en marketing et y réussissait exceptionnellement bien.

Est-ce que Phil était une «grosse tête»? Loin de là. Il ne connaissait pratiquement rien en techniques de recherche, ni en statistiques. Il n'était pas allé à l'université (alors que tous ses collègues en venaient). Et Phil ne *prétendait* pas connaître le côté technique de la recherche. Comment se faisait-il qu'il gagnait 30 000 dollars par an, alors que ses subordonnés ne gagnaient pas 10 000 dollars par an?

La raison? Phil était «humain». Il était totalement positif. Il savait remonter le moral des autres, quand ça n'allait pas. Il avait de l'enthousiasme. Il communiquait son enthousiasme; Phil comprenait les autres, et comme il pouvait voir ce qui les inspirait, il les aimait.

Ce n'est pas son intelligence, mais la manière qu'il avait de s'en servir, qui lui valait d'être trois fois plus précieux pour sa compagnie que des hommes au quotient intellectuel plus élevé.

Sur 100 personnes qui entrent dans un collège universitaire, moins de 50 obtiendront leur diplôme. Comme cela m'intriguait, j'en ai demandé la raison au directeur des admissions d'une grande université.

«Ce n'est pas par manque d'intelligence, a-t-il répondu. Nous ne les admettrions pas, s'ils n'avaient pas

la capacité d'étudier. Ce n'est pas, non plus, une question d'argent. Tous ceux qui veulent subvenir à leurs besoins le peuvent. En fait, c'est une question d'attitudes. Vous seriez surpris d'apprendre combien de jeunes gens abandonnent parce qu'ils n'aiment pas leurs professeurs, les matières qu'ils doivent étudier et leurs camarades.»

C'est pour la même raison, une attitude mentale négative, que l'accès aux postes de direction les plus élevés est fermé à nombre de jeunes cadres. Leurs attitudes négatives, pessimistes, hyper-critiques et amères, bien plus que la qualité de leur intelligence, paralysent des milliers d'entre eux. Comme me l'a dit un cadre: «Il est rare que nous refusions un jeune candidat à cause de son intelligence. C'est presque toujours la question de son attitude.»

Une compagnie d'assurances a un jour retenu mes services pour savoir pourquoi 25 pour cent de ses agents réalisait 75 pour cent du volume des contrats, alors que les 25 pour cent les moins productifs n'en réalisaient que 5 pour cent.

Nous avons consulté des milliers de dossiers personnels. Nos recherches nous ont prouvé hors de tout doute que l'intelligence n'était pas en cause. Bien plus, le niveau d'instruction n'expliquait pas le succès des meilleurs vendeurs. La différence entre les meilleurs et les moins bons tenait en fin de compte à des différences d'*attitudes*, à des différences dans les dispositions de la pensée. Les meilleurs se tracassaient moins, avaient plus d'enthousiasme, appréciaient sincèrement les autres.

Nous ne pouvons pas grand chose pour nos talents innés, mais nous pouvons certainement modifier la manière dont nous les employons.

Connaître, c'est pouvoir, à la condition d'être constructif. L'«excusite» de l'intelligence s'accompagne de quelques opinions fausses sur la connaissance. Nous entendons souvent dire que savoir, c'est pouvoir. Cette affirmation n'est qu'à moitié vraie. La connaissance est un pouvoir *potentiel*. Elle n'est un pouvoir réel que si elle est appliquée, et à la condition que ce soit de manière constructive.

On raconte que, à la question de savoir combien de mètres il y a dans un kilomètre, le grand savant Einstein a répondu: «Je ne sais pas. Pourquoi devrais-je encombrer mon esprit avec des faits que je peux trouver en deux minutes dans n'importe quel ouvrage de référence?»

Einstein nous a donné ici une grande leçon. Il estimait qu'il est plus important d'employer son esprit à *penser* que d'y accumuler des faits.

Henry Ford a intenté, une fois, un procès en diffamation contre le *Chicago Tribune*. Ce journal avait traité Ford de béotien et Ford, homme fort respecté, a répondu: «Prouvez-le.»

Le *Tribune* lui a alors posé des dizaines de questions telles que: «Qui était Benedict Arnold?» «Quand a eu lieu la Guerre d'Indépendance?» et ainsi de suite, questions auxquelles Ford, qui n'avait qu'une instruction limitée, n'a pas pu répondre.

Finalement, la moutarde lui est montée au nez et il a dit: «Je ne connais pas la réponse à ces questions, mais je pourrais trouver en cinq minutes un homme qui pourrait y répondre.»

Ford ne s'est jamais intéressé aux connaissances de type encyclopédique. Il savait ce que tout administrateur

de haut vol sait: l'aptitude à trouver de l'information est plus importante que d'accumuler des faits dans son esprit.

Que vaut un as de la mémoire? J'ai passé dernièrement une soirée très intéressante avec un ami qui est le président d'une nouvelle entreprise industrielle en pleine expansion. Il se trouvait que la télévision était ouverte et qu'on y passait un jeu très populaire. Le monsieur qu'on interrogeait passait à l'émission depuis plusieurs semaines. Il pouvait répondre à des questions sur toutes sortes de sujets, et bon nombre d'entre elles étaient, en fait, ineptes.

Après que cette personne ait répondu à une question particulièrement absurde, quelque chose au sujet d'une montagne en Argentine, mon hôte s'est tourné vers moi et m'a demandé: «Combien croyez-vous que je donnerais à ce bonhomme pour travailler pour moi?»

«Combien?», lui ai-je demandé.

«Pas un sou au-dessus de 300 dollars, et pas par semaine, ni par mois, à vie. Je l'ai observé. Cet «expert» est incapable de penser. Tout ce qu'il sait faire, c'est mémoriser. Ce n'est rien de plus qu'une encyclopédie vivante; j'estime que, pour 300 dollars, je peux m'offrir une assez bonne encyclopédie. En fait, c'est peut-être même trop. Les neuf dixièmes de ce que ce type sait peuvent se trouver dans un almanach de 2 dollars.

«Les gens dont je veux m'entourer, a-t-il ajouté, sont des gens qui peuvent résoudre des problèmes, qui peuvent avoir des idées, des gens qui rêvent et savent trouver une application pratique à leurs rêves; un homme à idées peut gagner de l'argent avec moi, pas un distributeur à connaissances.»

Les trois manières de guérir de l'«excusite» de l'intelligence

Il y a trois façons simples de soigner l'«excusite» de l'intelligence:

1. Ne sous-estimez jamais votre intelligence, et ne surestimez jamais celle des autres. Ne vous dévalorisez pas. Concentrez-vous sur vos points forts. Recherchez vos talents particuliers. N'oubliez pas que ce n'est pas votre quantité de matière grise qui compte. C'est la façon de vous en servir. Exploitez vos ressources mentales au lieu de vous inquiéter de votre quotient intellectuel.

2. Répétez-vous plusieurs fois par jour: «Mes attitudes sont plus importantes que mon intelligence.» Adoptez, au travail comme chez vous, des attitudes positives. Trouvez-vous des raisons d'agir, et non de renoncer. Cultivez en vous une attitude de «gagnant». Appliquez votre intelligence à des fins positives, créatrices. Employez-la à trouver les moyens de vaincre, pas à chercher des raisons de croire à l'échec.

3. N'oubliez pas que l'aptitude à *penser* est de loin supérieure à l'aptitude à mémoriser des faits. Appliquez votre esprit à la création et à l'application d'idées, à la recherche de nouvelles et de meilleures méthodes d'action. Posez-vous cette question: «Est-ce que j'emploie mes capacités intellectuelles pour être un agent actif de l'Histoire, ou pour n'être qu'un témoin passif des actions d'autrui?»

III. «*Inutile d'essayer. Je suis trop vieux (ou trop jeune).*» L'«excusite» de l'âge, cette maladie de l'échec qui veut qu'on ne soit jamais du bon âge, se présente sous deux formes aisément repérables: le type: «Trop vieux» et le type: «Trop jeune».

Vous avez entendu des centaines de gens de tous les âges expliquer la médiocrité de leurs réalisations dans ces termes: «Je suis trop vieux (ou trop jeune) pour me lancer maintenant dans cette aventure. Avec ce handicap qu'est mon âge, je ne peux pas faire ce que je voudrais (ou pourrais) faire.»

Il est surprenant de constater combien sont rares les gens qui estiment avoir l'âge «parfait». Et c'est bien malheureux. Cette excuse a fermé la porte de l'avenir à des millions d'individus. Ils croient qu'ils n'ont pas l'âge, alors ils s'abstiennent d'essayer.

La variété la plus répandue d'«excusite» de l'âge est celle qui consiste à dire: «Je suis trop vieux.» Ce virus est répandu sous des formes subtiles. Les émissions dramatiques, à la télévision, nous parlent de l'administrateur de haut vol qui a perdu son poste à cause d'une fusion d'entreprises et n'arrive pas à se trouver un autre poste, parce qu'il est trop vieux. Il cherche pendant des mois, échoue, pense finalement au suicide pendant quelque temps pour conclure, au bout du compte, qu'il est agréable d'être mis à l'écart.

Les pièces de théâtre et les articles de journaux sur le thème: «Lessivé à 40 ans... Pourquoi?» sont populaires, non pas parce qu'ils représentent la réalité, mais parce qu'ils séduisent nombre d'esprits tourmentés à la recherche d'une excuse.

L'«excusite» de l'âge et son traitement

L'«excusite» de l'âge se soigne. Alors que je dirigeais, il y a de cela quelques années, un séminaire de formation à la vente, j'ai découvert un sérum efficace dans

le traitement de cette maladie qui vous vaccine contre tout risque de l'attraper.

Participait à ce programme un stagiaire du nom de Cecil. Âgé de 40 ans, il voulait changer de situation pour devenir représentant d'une entreprise industrielle, mais il estimait qu'il était trop vieux. «Il me faudrait partir de zéro. Aujourd'hui, je n'ai plus l'âge pour ça. J'ai 40 ans.»

J'ai discuté à plusieurs reprises avec Cecil de la question de son «âge». J'ai employé la vieille recette: «On n'a jamais que l'âge qu'on veut bien avoir», mais cela ne nous a mené nulle part. (Très souvent, les gens vous répliquent: «Oui, bien sûr, mais je me *sens* vieux!»)

Finalement, j'ai découvert la bonne méthode. Un jour, à la fin d'un séminaire, je l'ai essayée sur Cecil. Je lui ai demandé: «Cecil, quand commence la vie active d'un homme?»

Il a réfléchi quelques secondes et m'a répondu: «Oh, autour de 20 ans, je suppose.»

«Bon... et quand est-ce qu'elle se termine?», lui ai-je aussitôt demandé.

«Eh bien, s'il reste en bonne forme et s'il aime son travail, je crois qu'un homme peut être utile jusqu'à l'âge de 70 ans, plus ou moins.»

«Bon, d'accord, ai-je dit. En fait, des tas de gens sont très productifs après l'âge de 70 ans mais, admettons ce que vous avez dit: la vie active d'un homme va de 20 à 70 ans. Ça fait cinquante années, en d'autres termes, un demi-siècle.» Et j'ai ajouté: «Cecil, vous avez 40 ans. Combien d'années de vie active avez-vous derrière vous?»

«Vingt ans.»

«Et combien vous en reste-t-il?»

«Trente», m'a-t-il répondu.

«Autrement dit, Cecil, vous n'avez même pas encore atteint la moitié du parcours; jusqu'à présent, vous n'avez couvert que 40 pour cent de votre vie active.»

J'ai regardé Cecil et j'ai vu que j'avais touché juste. Il était guéri de l'«excusite» de l'âge. Il avait compris qu'il lui restait de nombreuses années pleines de promesses devant lui. Sa pensée a bifurqué; non plus: «Je suis déjà vieux», mais: «Je suis encore jeune.» Il comprenait que l'âge est secondaire, qu'il dépend de notre attitude qu'il soit un bienfait ou un obstacle.

Se guérir de l'«excusite» de l'âge, c'est souvent ouvrir à l'avenir une porte que l'on croyait fermée à double tour. Un membre de ma famille a, par exemple, passé des années à exercer des tas d'activités différentes: la vente, la gestion de sa propre affaire, un emploi dans une banque, sans jamais être certain de l'activité qu'il préférerait le plus. Il en est venu, enfin, à la conclusion que celle qu'il préférerait à toute autre serait celle de pasteur. À y bien penser, il a décidé qu'il était trop vieux pour cela. Après tout, il avait 45 ans, était père de trois jeunes enfants et disposait de peu d'argent.

Mais, par bonheur, il s'est ressaisi et s'est dit: «Âge ou pas, je vais être pasteur.»

Sans autre arme qu'une foi vibrante, il s'est inscrit pour les cinq années de formation à un séminaire du Wisconsin. Cinq ans plus tard, il a été ordonné pasteur et s'est établi dans une sympathique paroisse de l'Illinois.

Trop vieux? Bien sûr que non. Il a encore vingt ans de vie active devant lui. Nous avons parlé ensemble il n'y a pas longtemps et il m'a confié: «Tu sais, si je n'avais pas plongé à 45 ans, je serais devenu vieux et amer pour le restant de mes jours. Je me sens maintenant aussi jeune qu'il y a vingt-cinq ans.»

À le voir, on le dirait presque. Quand on donne un bon coup de balai à l'«excusite» de l'âge, on retrouve l'optimisme et le dynamisme de ses 20 ans. Quand on en a fini avec les angoisses relatives à l'âge, on ajoute des années et des succès à sa vie.

Le cas d'un ancien collègue de mon université fournit un éclairage intéressant sur la manière dont on peut vaincre l'«excusite» de l'âge. Bill avait terminé avec succès ses études à Harvard dans les années vingt. Après avoir passé 24 ans à l'emploi d'une entreprise de courtage en valeurs mobilières et avoir accumulé une modeste fortune, il a décidé de devenir professeur d'université. Ses amis l'ont mis en garde; aurait-il assez d'énergie pour passer au travers des longues et difficiles années d'études qui s'annonçaient? Mais Bill voulait atteindre l'objectif qu'il s'était fixé: il s'est inscrit, à l'âge de 51 ans, à l'université de l'Illinois. Il avait 55 ans quand il a obtenu son diplôme. Aujourd'hui, Bill est directeur du département de sciences économiques d'un collège universitaire de bon renom. Et il est heureux. Son visage s'éclaire d'un sourire, quand il dit: «Il me reste encore presque le tiers de mes meilleures années à vivre.»

La vieillesse est une maladie de l'échec. Combattez-la en refusant de lui donner prise.

À quel âge est-on trop jeune? L'autre variété, du type: «Je suis trop jeune», fait aussi des ravages. L'an

dernier, un jeune homme de 23 ans du nom de Jerry est venu me voir pour me confier son problème. Jerry était un jeune homme très sympathique. Il avait fait son service militaire dans les parachutistes et puis s'était inscrit à l'université. Tout en étudiant, il subvenait aux besoins de sa femme et de son fils en tant que représentant d'une grosse entreprise de déménagement. Et il réussissait à merveille tant dans son métier que dans ses études.

Mais Jerry était, ce jour-là, pris d'inquiétude. «Monsieur Schwartz, j'ai un problème, m'a-t-il dit. Ma compagnie vient de m'offrir le poste de directeur des ventes, ce qui me donne la responsabilité de huit représentants.»

«Toutes mes félicitations, voilà une excellente nouvelle!, ai-je aussitôt répondu. Mais vous m'avez l'air soucieux.»

«Eh bien, c'est qu'ils ont tous de sept à vingt-et-un ans de plus que moi. Que dois-je faire, à votre avis? Pensez-vous que je pourrai m'en tirer?»

«Jerry, lui ai-je répondu, si le directeur de la compagnie vous a offert ce poste, c'est qu'il pense que vous avez l'âge, bien évidemment. Retenez bien ces trois points et tout marchera comme sur des roulettes: premièrement, ne vous laissez pas troubler par votre âge. À la campagne, un jeune devient un homme le jour où il peut faire le travail d'un homme. Le nombre de ses anniversaires n'y fait rien. Il n'en va pas autrement pour vous. Quand vous aurez fourni la preuve que vous êtes capable de remplir le poste de directeur des ventes, vous aurez automatiquement l'âge qu'il faut.

«Deuxièmement, n'abusez pas de vos «galons» tout neufs. Traitez vos représentants avec respect. Sollicitez

leur avis. Faites-leur sentir qu'ils travaillent pour un capitaine d'équipe, pas pour un dictateur. Agissez ainsi et ces hommes travailleront pour vous, et non contre vous.

Troisièmement, habituez-vous à avoir la responsabilité de personnes plus âgées que vous. Ceux qui exercent le commandement dans tous les domaines possibles s'aperçoivent bientôt qu'ils sont plus jeunes que bien des gens qu'ils supervisent. Faites-vous donc à cette idée. Ça vous servira pour plus tard, quand des situations encore plus intéressantes s'offriront.

«Et rappelez-vous bien, Jerry, qu'il ne dépend que de vous que votre âge soit un handicap ou non.»

Tout se passe maintenant pour le mieux: Jerry adore son travail et projette de monter sa propre compagnie de déménagement dans quelques années.

La jeunesse n'est un obstacle pour un jeune que s'il se laisse aller à le croire. On entend souvent dire que certains emplois, le courtage de valeurs mobilières ou l'assurance par exemple, demandent une «grande» maturité. Il est idiot de dire qu'il faut avoir les cheveux gris ou ne plus en avoir du tout pour gagner la confiance d'un investisseur. Ce qui compte vraiment, c'est la qualité de votre travail. Si vous connaissez votre métier et si vous êtes ouvert aux autres, vous avez la maturité requise. L'âge est indépendant du talent, à moins que vous ne vous mettiez dans l'esprit que la valeur attend le nombre des années et qu'ils vous faut attendre jusque-là pour donner vos preuves.

Un grand nombre de jeunes croient que leur âge est un obstacle. Bien sûr, il est vrai que certains employés, peu sûrs d'eux-mêmes et inquiets pour leur emploi, peu-

vent prétexter de votre âge, ou de toute autre raison, pour vous empêcher d'avancer.

Mais les personnes qui comptent dans la compagnie ne réagiront pas de cette façon. Elles vous confieront autant de responsabilités qu'elles vous estimeront capable d'en remplir à leur satisfaction. Faites la preuve que vous avez le talent et une attitude positive et votre jeunesse sera tenue pour un atout.

Récapitulons. Voici comment on soigne l'excusite de l'âge:

1. Valorisez votre âge actuel. Dites-vous: «Je suis encore jeune», ne vous dites pas: «Je suis déjà vieux.» Ouvrez-vous méthodiquement à de nouveaux horizons, vous y gagnerez l'enthousiasme, l'ardeur de la jeunesse.

2. Calculez quelle part de vie active il vous reste. Retenez bien qu'une personne de 30 ans a 80 pour cent de sa vie active devant elle. Une personne âgée de 50 ans a 40 pour cent de ses chances d'avenir de réserve, la meilleure part en fait. La vie est plus longue que ne le croit la plupart d'entre nous!

3. Appliquez votre avenir à faire ce que vous désirez vraiment faire. Il n'est trop tard pour cela que si votre esprit tourne au négatif et en juge ainsi. Cessez de vous dire: «J'aurais dû m'y mettre il y des années.» Cela, c'est penser en termes d'échec. Dites-vous bien plutôt: «Je m'y mets tout de suite, l'avenir est à moi.» C'est ainsi que les «gagnants» pensent.

IV. «*Oui, mais moi, c'est différent; j'attire la malchance.*» Il n'y a pas longtemps, j'ai entendu un responsable de la circulation parler de sécurité routière. Il a précisé que plus de 40 000 personnes étaient tuées chaque

année dans de prétendus accidents de la route. L'idée principale de sa conférence était qu'il n'existe pas, en fait, de vrais accidents. Ce que nous appelons un accident n'est en fait que le résultat d'une défaillance humaine ou mécanique, ou d'une combinaison de ces deux facteurs.

Ce qu'a dit cet expert corrobore ce qu'ont dit de tout temps les sages: «*Tout a une cause.*» Rien ne se produit gratuitement. Le temps qu'il fait dehors n'est pas le produit du hasard. C'est la résultante de causes spécifiques. Il n'y a pas de raison de penser qu'il en va différemment des affaires humaines.

En pourtant, il ne se passe pas un jour qu'on n'entende quelqu'un s'en prendre au «mauvais sort» pour ses problèmes. Et il est vraiment rare que vous n'entendiez pas quelqu'un attribuer le succès d'*autrui* à la «chance».

Laissez-moi vous donner un exemple de la manière dont les gens succombent à l'excusite de la chance. Je dînai dernièrement avec trois jeunes cadres. La conversation portait ce jour-là sur George C. qui venait d'être choisi la veille pour une promotion importante.

Pourquoi George avait-il reçu cette promotion? Mes trois compagnons de table allaient chercher toutes sortes de raisons: la chance, l'influence, la courtisanerie, la femme de George qui faisait des flatteries au patron, enfin tout, sauf la vérité. La véritable raison: George était tout simplement plus qualifié. Il s'acquittait mieux de son travail. Il travaillait plus fort. Il avait plus de personnalité.

Je savais par ailleurs que la direction de la compagnie avait passé beaucoup de temps à décider de qui obtiendrait la promotion. Mes trois pauvres amis auraient dû

savoir que les directeurs ne cherchent pas le nom de leurs cadres au fond d'un chapeau.

Je parlais dernièrement de la gravité des cas d'excuse de la chance avec l'un des responsables commerciaux d'une usine d'outillage de machinerie. Il se passionna rapidement pour la question et se mit à me confier sa propre expérience du virus.

«C'est la première fois que j'en entends parler, mais c'est l'un des problèmes les plus ardues auxquels se heurtent les responsables des ventes. Pas plus tard qu'hier, tenez, un parfait exemple de ce que vous m'avez dit s'est présenté dans notre compagnie.

«L'un de nos vendeurs est arrivé vers les 16 heures avec une commande de 112 000 dollars pour des outillages de machinerie. Un autre vendeur, dont le volume des ventes est si bas que c'est un vrai problème, se trouvait dans le bureau à ce moment-là. Après que John a annoncé la bonne nouvelle, il lui a fait, à contrecœur, ses compliments pour, ensuite, ajouter: «Eh bien, John, c'est encore ton jour de chance!»

«Voilà, ce que ce mauvais vendeur ne peut accepter, c'est que la chance n'a rien à voir dans la grosse commande de John. John avait travaillé ce client depuis des mois. Il avait parlé à maintes reprises avec une demi-douzaine de ses employés. Il avait passé des nuits blanches à se demander ce qui leur conviendrait le mieux. Il avait, ensuite, fait travailler nos ingénieurs sur des projets préliminaires. John n'a pas été chanceux, à moins d'appeler un travail soigneusement planifié et patiemment exécuté de la *chance*.

Imaginez seulement qu'on s'en remette à la chance pour réorganiser General Motors. Si c'était la chance qui

décidait des tâches et des postes que l'on doit remplir, toutes nos entreprises feraient faillite. Supposez un instant que la General Motors soit complètement réorganisée selon le critère de la chance. Les noms de tous les employés seraient placés dans un panier. La première personne tirée au sort deviendrait président, la deuxième, vice-président, et ainsi de suite...

Cela paraît absurde, n'est-ce pas? Eh bien, la chance, c'est ça.

Les gens qui atteignent le sommet de toute profession, administration des affaires, vente, droit, ingénierie, art dramatique, etc., y parviennent du fait de la valeur de leurs attitudes, de l'énergie et de l'intelligence qu'ils mettent dans leur travail.

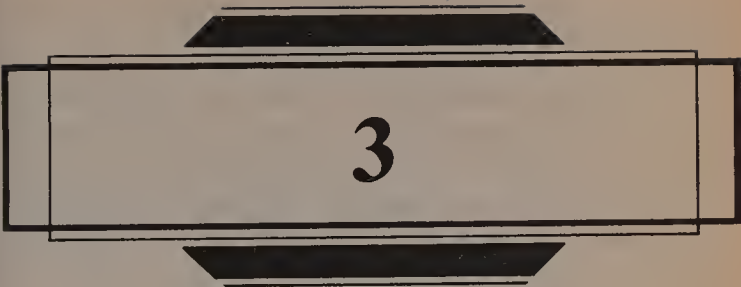
Les deux manières de vaincre l'excusite de la chance

1. Acceptez la loi de la cause et de l'effet. Regardez-y à deux fois, lorsque quelqu'un semble avoir de la «chance». Vous vous apercevrez que ce n'est pas la chance qui a déterminé sa bonne fortune, mais la préparation, l'organisation personnelle et une réflexion orientée vers la réussite. Considérez de plus près ce qui passe pour de la «malchance». Observez, et vous y trouverez des raisons bien précises. Quand Monsieur La Réussite essuie un échec, il en tire une leçon et le tourne à son avantage. Monsieur Le Médiocre, dans la même situation, par contre, n'apprend rien.

2. Ne prenez pas vos désirs pour des réalités. Ne gaspillez pas votre énergie psychique à rêver de la manière d'atteindre sans effort la réussite. Notre réussite ne dépend pas de la chance. La réussite vient de ce que nous faisons les actions et appliquons les principes qui mènent

LA MAGIE DE VOIR GRAND

au succès. Ne comptez pas sur la chance pour recevoir des promotions, pour obtenir la victoire et les bonnes choses de la vie. La chance est incapable de vous les assurer. Appliquez-vous plutôt à cultiver parmi vos qualités celles qui feront de vous un «gagnant.»



3

Brisez vos peurs: place à la confiance

Il arrive que des amis bien intentionnés vous disent: «Ton imagination te joue des tours. Ne te fais pas de mauvais sang. Il n'y a pas de quoi s'en faire.»

Mais, comme moi, vous savez bien que cette médecine contre la peur ne vaut pas grand chose. Tous ces bons conseils, qui visent à nous rassurer, peuvent en définitive apaiser nos peurs pour quelques minutes ou, même, quelques heures. S'en prendre à «l'imagination» n'est pas une méthode efficace pour vaincre nos peurs et regagner confiance.

La peur est un phénomène bien réel. Nous devons en reconnaître l'existence avant de pouvoir la vaincre.

De nos jours, la peur est, le plus souvent, d'ordre psychologique. Soucis, inquiétudes, tensions et paniques sont les produits d'une imagination mal contrôlée et négative. Mais il ne suffit pas de connaître l'origine de nos peurs pour les vaincre. Quand un médecin découvre

que vous avez une infection, il ne s'arrête pas là. Il vous donne un traitement pour la soigner.

Dire, comme tant de gens, que la peur est une simple question d'imagination, c'est supposer que la peur n'existe pas vraiment. C'est *faux*. La peur est bel et bien une *réalité*. La peur est l'obstacle numéro 1 à la réussite. La peur empêche les gens de tirer parti des possibilités qui s'offrent à eux; la peur réduit notre vitalité; la peur est facteur de maladie, de troubles organiques, et elle réduit la durée de notre vie; la peur vous paralyse quand vous voulez parler.

La peur, c'est-à-dire l'inquiétude, le manque de confiance, explique pourquoi nous connaissons encore des récessions dans le domaine économique. La peur explique pourquoi des millions de gens accomplissent peu de choses dans leur vie et ne connaissent pas la joie de vivre.

La peur, à la vérité, est une force considérable. Elle empêche, de mille et une façons, les gens d'obtenir ce qu'ils attendent de la vie.

Toute peur est une forme d'infection psychologique. Et nous pouvons soigner les infections de l'esprit tout comme nous le faisons pour les infections de notre corps; il existe, pour cela, des traitements spécifiques qui ont fait leurs preuves.

À titre de traitement préliminaire, répétez-vous bien cette vérité: la confiance s'acquiert et se cultive. La confiance n'est pas un don inné. Ceux et celles qui, parmi vos connaissances, respirent la confiance, qui ne donnent pas prise aux soucis, qui sont toujours et partout bien dans leur peau, ont bel et bien acquis cette confiance en eux-mêmes, méthodiquement.

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

Vous aussi pouvez l'acquérir. Ce chapitre vous en donne la méthode.

Au cours de la Deuxième Guerre mondiale, la Marine s'assura que toutes ses nouvelles recrues savaient nager ou qu'elles apprendraient à le faire. C'était, bien sûr, parce que, un jour, en mer, leur vie pourrait en dépendre.

Les recrues qui ne savaient pas nager prirent des leçons. J'ai eu l'occasion d'assister à quelques-unes d'entre elles. À première vue, il était amusant de voir des jeunes gens respirant la santé terrifiés par quelques mètres d'eau. L'un des exercices dont je me souviens exigeait que le nouveau marin saute, saute tout simplement et ne plonge pas, d'un plongoir situé à deux mètres au-dessus de l'eau dans un bassin profond d'environ deux mètres cinquante, et ceci en présence d'une demi-douzaine de maîtres-nageurs.

Ce spectacle, à y réfléchir, était bien triste. La peur que ces jeunes gens éprouvaient était *réelle*. Et pourtant, tout ce qui les séparait de la victoire sur leur peur était un simple saut dans l'eau. J'ai vu, à plus d'une occasion, des jeunes «accidentellement» poussés dans l'eau. Résultat: leur peur était vaincue.

Cette expérience, que des milliers de marins ont connue, illustre ce point: le remède à la peur, c'est l'action. L'indécision, les hésitations, par contre, alimentent la peur.

Notez bien cela dans votre livre d'or de la réussite: *Le remède à la peur, c'est l'action.*

L'action *guérit* de la peur. Il y a quelques mois, j'ai reçu la visite d'un cadre commercial dans la quarantaine,

qui était très agité. Il avait un poste important: acheteur pour un grand commerce de vente au détail.

Très troublé, il m'a confié: «J'ai peur de perdre mon emploi. J'ai l'impression que je n'en ai plus pour longtemps.»

«Et pourquoi?», lui ai-je demandé.

«Eh bien, le vent tourne contre moi. Le volume des ventes, dans mon département, a baissé de 7 pour cent par rapport à l'an dernier. C'est assez mauvais, d'autant plus que le volume général des ventes du magasin a augmenté de 6 pour cent pendant cette période. J'ai pris deux décisions malheureuses dernièrement, et le responsable de la promotion des ventes m'a fait à plusieurs reprises des remarques sur le fait que je n'avançais pas aussi vite que la compagnie.

«C'est la première fois que je me sens comme ça, a-t-il poursuivi. Je suis en train de perdre pied et ça se remarque. Mon assistant s'en rend compte. Les vendeurs le voient aussi. Les autres responsables aussi, bien entendu. L'un des acheteurs a même proposé, lors d'une réunion de tous les responsables des achats, qu'une partie de ma ligne de produits soit confiée à son département, où, a-t-il ajouté, elle pourrait rapporter de l'argent au magasin. C'est comme si j'étais en train de couler et qu'une foule de spectateurs attendaient que je me noie.»

Et il a continué à m'exposer ses motifs d'inquiétude. Finalement, je l'ai interrompu: «Qu'est-ce que vous faites, vous, pour corriger la situation?»

«Oh, m'a-t-il répondu, il n'y a pas grand chose à faire, je crois, juste à prier pour que ça s'arrange.»

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

Entendant cela, je lui ai demandé: «Croyez-vous honnêtement que les prières suffisent?» J'ai marqué un temps d'arrêt, puis, sans lui laisser la possibilité de me répondre, j'ai ajouté: «Pourquoi n'appuyez-vous pas vos prières sur des actes?»

«Continuez», m'a-t-il dit.

«Eh bien, deux types d'action me paraissent adaptés à votre cas. Premièrement, mettez-vous, dès cet après-midi, à pousser les ventes. Il faut voir les choses en face: si les ventes baissent, il y a une raison. Cherchez-la. Vous devriez peut-être faire une vente spéciale d'écoulement pour faire tourner les stocks et vous permettre d'acheter de nouvelles marchandises. Ou encore modifier la présentation de la marchandise. Par ailleurs les vendeurs manquent peut-être d'enthousiasme. Je ne peux pas savoir ce qui fera augmenter le volume de vos ventes, mais quelque chose le fera certainement. Il serait sage que vous parliez en privé avec le responsable de la promotion des ventes. Il est possible qu'il pense vous congédier mais, si vous allez lui parler pour lui demander son avis, il vous donnera certainement un délai supplémentaire pour arranger les choses. Il leur coûtera trop cher de vous remplacer, tant que la direction estimera qu'il existe encore une chance que vous trouviez une solution.»

Et j'ai ajouté: «Mettez vos assistants dans le coup. Arrêtez d'agir comme un condamné. Montrez-leur que vous êtes toujours vivant.»

Je pouvais voir dans ses yeux une nouvelle assurance. Il m'a demandé: «Vous avez dit qu'il y avait deux types d'action à prendre. Quelle est la seconde?»

«La seconde, c'est une assurance contre le pire: faites savoir à deux ou trois de vos relations d'affaires, que

vous seriez prêt à considérer une offre d'emploi d'un autre magasin, à la condition, bien sûr, qu'elle soit nettement plus avantageuse que vos conditions actuelles.

«Je ne crois pas que vous risquerez de perdre votre présent emploi, si vous vous appliquez vraiment à améliorer les ventes. Mais, on ne sait jamais, protégez vos arrières. N'oubliez pas qu'il est dix fois plus facile de passer d'un emploi à un autre que de s'en trouver un, une fois au chômage.»

Il y a deux jours, je recevais un coup de téléphone :

«Après notre conversation, je me suis repris en main. J'ai déjà fait un certain nombre de changements mais, le plus important, ç'a été chez les vendeurs. Avant, nous avions une réunion une fois par semaine, mais maintenant nous nous réunissons tous les matins. Et je les ai remontés, ils sont vraiment enthousiastes. Je suppose que, quand ils m'ont vu revenir à la surface, ils ont retrouvé courage. Ils attendaient mon signal.

«Tout va pour le mieux maintenant. La semaine dernière, mes ventes ont largement dépassé le niveau de l'an dernier, sans parler de la moyenne des ventes du magasin.

«Au fait, a-t-il continué, j'ai une autre bonne nouvelle à vous donner. J'ai reçu deux offres depuis notre conversation. Ça m'a fait plaisir, bien sûr, mais je les ai refusées toutes les deux, puisque tout va bien ici, maintenant.»

Quand nous sommes aux prises avec des difficultés, tant que nous n'agissons pas, nous restons dans l'ornière. Prier pour que ça s'arrange n'est qu'un début. Les prières demandent qu'on agisse, si l'on veut connaître la victoire.

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

Appliquez ce principe de l'action. La prochaine fois que vous éprouverez une peur, petite ou grande, gardez votre calme et cherchez la réponse à cette question: «Comment dois-je agir pour vaincre ma peur?

Isolez votre peur. Et puis, agissez de manière appropriée.

Vous trouverez ci-dessous quelques types de peur et quelques types d'action susceptibles de les vaincre.

Type de peur

Remède

1. Votre apparence vous gêne.

Améliorez-la. Allez chez le coiffeur. Cirez vos souliers. Faites nettoyer et repasser vos vêtements. Autrement dit, soignez votre apparence. Des habits neufs? Pas forcément.

2. Vous craignez de perdre un client important.

Travaillez deux fois plus fort pour lui offrir un meilleur service. Corrigez tout ce qui a pu entraîner une perte de confiance de la part de vos clients.

3. Vous craignez d'échouer à un examen.

Employez votre temps à étudier plutôt qu'à vous inquiéter.

4. Vous vous tourmentez pour des choses qui ne dépendent pas de vous.

Appliquez votre attention à quelque chose d'entièrement différent. Occupez-vous à couper les mauvaises herbes dans votre jar-

LA MAGIE DE VOIR GRAND

5. Vous avez peur d'être victime d'accidents incontrôlables: un ouragan ou un accident d'avion, par exemple.

6. Vous avez peur du qu'en-dira-t-on.

7. Un investissement ou l'achat d'une maison vous tourmentent.

8. Vous avez peur des autres.

din. Jouez avec vos enfants. Allez au cinéma.

Occupez-vous à calmer la peur des autres. Priez.

Assurez-vous que vos projets sont sages. Agissez alors. Aucune grande action n'a jamais échappé à la critique.

Analysez tous les éléments en jeu. Puis, faites preuve d'esprit de décision. Ne revenez pas sur votre décision. Faites confiance à la sûreté de votre jugement.

Voyez-les sous l'angle juste. N'oubliez pas que les autres sont des êtres humains, tout comme vous.

Appliquez cette méthode en deux étapes pour guérir de vos peurs et retrouver confiance:

1. Isolez votre peur. Immobilisez-la. Déterminez exactement la cause de votre peur.

2. Mettez-vous ensuite en action. À toute peur, il existe une action corrective.

N'oubliez pas: les hésitations stimulent et grossissent les peurs. Agissez sans tarder. Faites preuve d'esprit de décision.

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

Le manque de confiance est souvent le produit direct d'une mémoire mal employée.

Votre cerveau n'est pas très différent d'une banque. Vous déposez tous les jours des pensées dans votre «banque mentale». Ces pensées fructifient et se transforment en mémoire. Quand vous réfléchissez, quand vous avez affaire à un problème, c'est comme si vous disiez à votre mémoire, cette banque: «De quelles informations est-ce que je dispose à ce sujet?»

Votre mémoire tient les réponses en réserve et vous fournit les éléments d'information relatifs à la situation au sujet de laquelle vous avez fait, en d'autres occasions, des dépôts. Ainsi, votre mémoire vous fournit les matériaux bruts pour former de nouvelles pensées.

Le caissier de votre mémoire est absolument digne de confiance. Il ne vous trompe jamais. Si vous allez lui demander: «Monsieur le caissier, je voudrais retirer des pensées que j'ai déposées par le passé et qui prouvent que je suis inférieur à presque tout le monde», il vous répondra: «Certainement, monsieur. Rappelez-vous comme vous avez échoué par deux fois dans la même situation. Rappelez-vous ce professeur qui vous a dit, en sixième, que vous étiez incapable de réussir quoi que ce soit... Rappelez-vous ce que des collègues ont dit de vous dans votre dos... Rappelez-vous...»

Et le caissier continue comme ça à puiser dans votre cerveau des pensées qui prouvent que vous êtes un incapable.

Imaginez, par contre, que vous vous adressiez ainsi au caissier de votre mémoire: «Monsieur le caissier, je suis dans une situation difficile. Pouvez-vous me fournir des pensées qui vont me redonner courage?»

LA MAGIE DE VOIR GRAND

«Certainement, monsieur», vous dira encore le caissier, mais cette fois, il vous fournira des pensées précédemment déposées qui indiquent que vous pouvez réussir. «Rappelez-vous l'excellent travail que vous avez fait dans une situation identique... Rappelez-vous comme monsieur Untel vous faisait confiance... Rappelez-vous ce que vos amis ont dit de vous... Rappelez-vous...»

Le caissier, parfaitement serviable, vous laisse retirer toutes les pensées que vous voulez. Après tout, c'est bel et bien votre banque.

Voici deux mesures à prendre pour renforcer votre confiance en vous, grâce à un contrôle efficace de votre banque de mémoire:

1. *Ne déposez que des pensées positives dans votre mémoire.* Voyons les choses bien en face. Nous devons tous faire face à nombre de situations déplaisantes, embarrassantes et décourageantes. Mais les gens qui réussissent et ceux qui échouent y font face de manière diamétralement opposée. Ceux qui échouent s'y laissent empêtrer. Ils se plaisent dans les situations désagréables et leur permettent ainsi de faire leur chemin dans leur mémoire. Ils n'en écartent pas leurs pensées. Le soir, leur dernière pensée va à ces situations.

Les gens qui réussissent, qui ont confiance en eux-mêmes, par contre, n'y repensent plus. Ils ne s'occupent qu'à déposer des pensées positives dans leur mémoire.

Comment marcherait votre voiture si, tous les matins, avant d'aller au travail, vous déposiez deux poignées de boue dans le carter. Votre moteur serait bientôt dans un triste état et ne rendrait plus les services que vous en attendez. Les pensées négatives, déplaisantes, affectent votre esprit de la même façon. Ces pensées créent,

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

sans nécessité aucune, des frictions dans votre moteur mental. Elles créent l'inquiétude, la frustration, des sentiments d'infériorité. Elles vous arrêtent sur le bord de la route, tandis que les autres poursuivent leur chemin.

Agissez de cette façon: quand vous êtes en tête à tête avec vos pensées, à table ou au volant de votre voiture, remémorez-vous des expériences positives, agréables. Déposez de bonnes pensées dans votre banque à souvenirs. Cela vous redonnera confiance. Vous vous sentirez bien «dans votre peau», bien physiquement comme moralement.

Appliquez cet excellent projet: déposez, juste avant de vous endormir, des pensées réconfortantes dans votre mémoire. Passez en revue tout ce qui va bien dans votre existence. Rappelez-vous tous les bienfaits pour lesquels vous devriez rendre grâces: votre femme ou votre mari, vos enfants, vos amis, votre santé. Rappelez-vous vos petites victoires, vos réalisations. Passez en revue les raisons que vous avez d'être heureux de vivre.

2. Ne retirez que des pensées positives de votre mémoire. Je collaborais très activement, il y a quelques années, avec un bureau de psychologues-conseils. Ils traitaient de nombreux types de problèmes, surtout des problèmes de couple et d'adaptation psychologique.

Un jour que je parlais avec le directeur au sujet de sa profession et des techniques de traitement des personnes souffrant de graves problèmes d'adaptation, il m'a fait cette remarque: «Vous savez, les gens n'auraient pas besoin de mes services, s'ils faisaient juste une chose.»

«Et quelle chose?» lui ai-je demandé, curieux de sa réponse.

«Tout simplement ceci: détruire les pensées négatives, avant qu'elles ne deviennent des monstruosité psychiques.»

«La plupart des gens que j'essaie d'aider entretiennent leur propre musée des horreurs. Bien des problèmes conjugaux, par exemple, tiennent du «monstre de la lune de miel». La lune de miel n'a pas été aussi réussie que l'un ou l'autre, ou tous les deux, l'espéraient et, au lieu de tirer un trait sur ce souvenir, ils l'ont ressassé des centaines de fois au point d'en faire un formidable obstacle à leurs relations. Il leur arrive de venir me consulter cinq, ou même dix ans plus tard.

«Généralement, bien sûr, mes clients ne discernent pas l'origine de leurs difficultés. Il me revient de leur faire découvrir, de leur expliquer la source de leurs difficultés et de les aider à en reconnaître la futilité.

«On peut transformer en monstre psychique tout événement déplaisant ou presque, a continué ce psychologue, un échec professionnel, une rupture, un mauvais placement, une déception due au comportement d'un enfant ayant atteint l'adolescence, voilà des monstres psychologiques courants qu'il me faut aider ces gens à détruire.»

Il est manifeste que toute pensée négative, si elle est stimulée par des rappels réguliers, peut se transformer en véritable monstre psychique, détruisant toute confiance en soi et ouvrant la voie à de graves difficultés psychologiques.

Dans un article récemment paru du magazine *Cosmopolitan* et intitulé: «La pulsion suicidaire», Alice Mulcahey souligne le fait que plus de 30 000 Américains se suicident chaque année et que 100 000 autres en font une

tentative. Elle poursuit ainsi: «Il est, hélas, prouvé que des millions de gens, par ailleurs, se tuent par des méthodes plus lentes, moins manifestes. D'autres encore se suicident en esprit, plutôt que physiquement, en étant constamment à la recherche de façons de s'humilier, de se punir, de se diminuer.»

Ce psychologue de mes amis, dont je viens de parler, m'a confié comment il avait aidé l'une de ses patientes à cesser de commettre un «suicide mental et spirituel.» Cette patiente approchait de la quarantaine et avait deux enfants. En termes courants, elle souffrait d'une sérieuse dépression. Elle ne voyait, dans tous les événements de sa vie, que des expériences malheureuses. Ses années d'école, son mariage, ses deux grossesses, les lieux où elle avait vécu, elle voyait tout cela négativement. Elle affirmait qu'elle ne pouvait pas se rappeler avoir jamais été vraiment heureuse. Comme les souvenirs influencent notre perception du présent, elle n'y voyait que des motifs de désespérer.

«Quand je lui ai demandé de me dire ce qu'elle voyait dans une image que je lui présentais, elle m'a répondu: «On dirait qu'il va y avoir un terrible orage ce soir». C'est l'interprétation la plus noire qu'on m'ait jamais donné de cette image.» (Elle représentait, peint à l'huile, le soleil rasant une mer bordée par une côte accidentée. Cette toile avait été peinte avec beaucoup de talent. Ce pouvait être, suivant l'interprétation de chacun, le lever ou le coucher du soleil. Mon ami précisa que ce qu'on voit dans un tableau révèle notre personnalité. La majorité des gens disaient que c'était un lever de soleil; mais les gens perturbés, déprimés, y voyaient presque toujours un coucher de soleil).

«En tant que psychologue, je ne peux modifier ce qui se trouve dans la mémoire d'un patient. Mais je peux, s'il coopère, l'aider à modifier sa vision du passé. C'est la méthode que j'ai appliquée à cette dame. Je me suis appliqué à l'aider à voir, dans son passé, de la joie et du plaisir au lieu de motifs de déception. Au bout de six mois, une amélioration s'est fait sentir. Je lui ai alors donné une tâche à remplir. Je lui ai demandé d'écrire chaque jour trois raisons précises qu'elle avait d'être heureuse. Et le jeudi, jour de notre séance, nous passions ensemble cette liste en revue. Nous avons poursuivi ce traitement pendant trois mois. Son état s'est nettement amélioré, à ma grande satisfaction. Aujourd'hui, cette dame s'est très bien adaptée à sa situation. Elle est positive et certainement aussi heureuse que la majorité d'entre nous.»

Quand cette femme a cessé de débiter négativement sa mémoire, elle a pris le chemin de la guérison.

Qu'un problème psychologique soit grave ou bénin, la guérison vient quand on a appris à cesser de tirer des images négatives de sa mémoire et qu'on en tire des images positives.

Ne vous fabriquez pas de monstres mentaux. Refusez de retirer des pensées négatives de votre banque à souvenirs. Chaque fois que vous vous rappelez une situation passée, voyez son côté positif; oubliez le reste. Tirez une croix dessus. Si vous vous surprenez à faire de la délectation morose, arrêtez immédiatement.

Voici maintenant quelque chose de très significatif et de très encourageant: votre esprit veut oublier les mauvais souvenirs. Il vous suffit de collaborer, et ces souvenirs s'effaceront graduellement; le caissier de votre mémoire les annulera.

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

Un psychologue de la publicité bien connu, le docteur Melvin S. Hattwick, parle en ces termes de notre aptitude au souvenir: «Quand on stimule une émotion agréable, le message a plus de chance de revenir à la mémoire. Quand l'émotion stimulée est déplaisante, le lecteur ou l'auditeur a tendance à oublier le message. Les émotions déplaisantes vont à l'encontre de notre désir, nous voulons les oublier.»

En bref, il est aisé d'oublier ce qui est déplaisant, si nous refusons de nous le rappeler. Ne retirez que des pensées positives de votre banque à souvenirs. Laissez les autres s'évanouir. Votre confiance en vous, ce sentiment de plénitude, en sera décuplée. Refuser de se laisser aller à des pensées négatives, déprimantes, est un grand pas vers la victoire sur vos peurs.

Pourquoi tant de gens ont-ils peur des autres, se sentent-ils mal à l'aise en leur compagnie? Qu'y a-t-il derrière la timidité? Que peut-on y faire?

La peur des autres est un problème grave. Mais il existe un moyen de la vaincre. Pour cela, vous devez apprendre à les voir «dans leur juste perspective.»

Un homme d'affaires de mes amis, qui réussit exceptionnellement bien dans la fabrication d'articles de nouveauté en bois, m'a expliqué comment il avait réussi à mettre les autres dans leur juste perspective. Son exemple est intéressant.

«Avant d'entrer dans l'armée au cours de la Deuxième Guerre mondiale, j'avais pratiquement peur de tout le monde. Tu ne peux pas imaginer comme j'étais timide, replié sur moi-même. Je croyais que tout le monde était plus intelligent que moi. Je m'inquiétais de mes

insuffisances physiques et intellectuelles. Je pensais que j'étais un perdant né.

«C'est à l'armée que, par un heureux coup du sort, je me suis libéré de ma peur des gens. À la fin de 1942 et en 1943, à l'époque où l'Armée enrôlait à tour de bras, j'étais affecté comme toubib à l'un des principaux centres de recrutement. À longueur de semaine, je faisais passer des examens médicaux aux recrues. Plus je les regardais et moins j'avais peur des gens.

«Tous ces hommes, ces centaines d'hommes qui faisaient la queue, nus comme des vers, se ressemblaient tellement. Oh, bien sûr, il y avait les gros et les maigres, les petits et les grands, mais ils se confondaient tous, parce qu'ils semblaient si seuls. Quelques jours auparavant, ils avaient été des jeunes cadres pleins d'avenir, des fermiers, des vendeurs, des journaliers, des ouvriers. Ils avaient été bien des choses. Mais, au centre de recrutement, ils se ressemblaient tous.

«J'ai fait alors une découverte capitale. J'ai découvert que les gens ont bien plus de points communs que de différences entre eux. J'ai découvert comme l'autre gars me ressemble. Il aime bien manger, sa famille et ses amis lui manquent, il veut avancer dans la vie, il a des problèmes, il aime prendre du bon temps. Alors, si, à la base, il est comme moi, il n'y a pas de raisons d'avoir peur de lui.»

Est-ce que ça n'a pas du bon sens, ça? Si l'autre gars, à la base, est comme moi, il n'y a pas de raisons d'avoir peur de lui.

Voici deux façons de mettre les gens dans leur juste perspective:

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

1. *Mettez de l'équilibre dans votre perception d'autrui.* Gardez les deux points suivants à l'esprit, lorsque vous avez affaire à autrui. Premièrement, autrui est important, très important. Mais n'oubliez pas ceci, non plus: *vous êtes important, vous aussi.* Par conséquent, lorsque vous rencontrez quelqu'un, faites-vous une règle de vous dire ceci: «Nous sommes deux personnes importantes qui se rencontrent pour discuter de leur intérêt et avantage réciproques.»

Il y a environ deux mois, un responsable d'une entreprise m'a téléphoné pour me dire qu'il venait d'engager un jeune homme que je lui avais recommandé peu de temps auparavant: «Vous savez ce qui m'a décidé à l'employer?, m'a-t-il demandé. Eh bien, c'est la manière dont il s'est comporté. La plupart des gens qui viennent me demander un emploi sont inquiets. Ils me donnent toutes les réponses qu'ils croient que je veux entendre. D'une certaine manière, la plupart des gens qui demandent un emploi sont un peu comme des mendiants, ils ne sont pas difficiles, ils sont prêts à accepter n'importe quoi.

«Mais, pour G., c'était différent. Il m'a montré de la considération mais, ce qui est tout aussi important, il se respectait. De plus, il m'a posé autant de questions que je lui en ai posé. Il n'a pas peur. C'est un homme et il va réussir.»

Cette attitude de respect réciproque vous permet de maintenir la partie égale entre vous et les autres. Ainsi, les autres n'occupent-ils pas une place disproportionnée dans votre esprit.

Autrui peut vous paraître d'une importance impressionnante, mais n'oubliez pas que c'est, malgré tout, un

être humain, dont les intérêts, les désirs et les problèmes sont, pour l'essentiel, identiques aux vôtres.

2. *Montrez-vous compréhensif.* Les gens qui sont prêts à vous mordre, à vous étrangler, à vous mettre en pièces, ne sont pas si rares que ça. Si vous n'êtes pas prêt à leur faire face, ils peuvent gravement ébranler la confiance que vous avez en vous-même et vous réduire au sentiment de l'échec. Il faut vous défendre contre ce genre de tyrans qui veulent affirmer à tout prix leur petite autorité.

J'ai assisté, il y a quelques mois, à la réception d'un hôtel de Memphis, à une parfaite illustration de la manière de s'y prendre avec ce genre d'individus.

Il était un peu plus de 17 heures; les clients affluaient à la réception. Le monsieur qui était juste devant moi a donné son nom à l'employé d'un ton autoritaire. L'employé a répondu: «Oui, monsieur R., nous avons une belle chambre simple pour vous.»

«Une chambre simple? s'est écrié cet individu, mais j'ai réservé une chambre double.»

L'employé a répondu, très poliment: «Je vais vérifier, monsieur.» Il a sorti le bulletin de réservation du client de son dossier et a dit: «Je vous prie de m'excuser, monsieur, mais votre télégramme précisait bien: une chambre pour une personne. Je vous donnerais volontiers une chambre pour deux, s'il en restait. Malheureusement, monsieur, il n'en reste plus.»

Furieux, le client a répondu: «Je me moque bien de ce qui est écrit sur ce foutu morceau de papier. Je veux une chambre double.»

Il s'est mis alors à lui chanter le couplet: «Vous ne savez pas à qui vous avez affaire!» suivi de: «Vous aurez de mes nouvelles! Je vous ferai mettre à la porte.»

Tant bien que mal, sous ce déluge verbal, le jeune employé a glissé: «Nous sommes vraiment désolés, monsieur; nous n'avons fait que suivre vos instructions.»

Finalement, hors de lui, le client a dit: «Je ne voudrais même pas de la meilleure suite dans votre hôtel ...maintenant que je sais comme il est mal administré», et il est sorti en trombe.

Je me suis approché du comptoir, en me disant que, après un tel torrent d'invectives, l'employé devait être dans tous ses états. Loin de là. Il m'a accueilli avec le: «Bonsoir, monsieur» le plus aimable que j'aie entendu depuis longtemps. Tandis qu'il s'occupait à enregistrer ma réservation, je lui ai dit: «J'admire vraiment la façon dont vous vous êtes comporté il y a un instant. Vous avez un sang-froid exceptionnel.»

«À vrai dire, monsieur, m'a-t-il répondu, je ne peux pas vraiment en vouloir à cet homme. Ce n'est pas à moi qu'il en voulait, en fait. Je n'étais qu'un bouc émissaire. Il a probablement des problèmes avec sa femme, des ennuis dans ses affaires, ou peut-être encore, un complexe d'infériorité. C'était l'occasion rêvée, pour lui, de se sentir quelqu'un. Je lui ai fourni un prétexte pour décharger son humeur et c'est tombé sur moi.»

Et il a ajouté: «Dans le fond, c'est certainement quelqu'un de très gentil. La majorité des gens sont gentils.»

Comme je me dirigeais vers l'ascenseur, je me suis surpris à répéter: «Dans le fond, c'est certainement quelqu'un de très gentil. La majorité des gens sont gentils.»

N'oubliez pas ces deux phrases la prochaine fois que quelqu'un vous fait une scène. Gardez votre sang-froid. La meilleure façon de gagner la partie dans ce genre de situation est de laisser passer l'orage et de ne plus y repenser.

Il y a de cela plusieurs années, comme je corrigeais des copies d'examen, je suis tombé sur une copie qui m'a particulièrement inquiété. L'étudiant en question avait manifesté, en classe et lors des tests précédents, des capacités bien supérieures à ce que montrait sa copie. Je m'attendais, en fait, à ce que cet étudiant termine avec la meilleure note. C'était tout le contraire. Cet examen le plaçait au dernier rang. Comme je le fais toujours en pareil cas, j'ai demandé à ma secrétaire de l'appeler au téléphone pour le faire venir d'urgence à mon bureau.

Il est arrivé peu de temps après. Il avait l'air complètement défait. Je lui ai dit de s'asseoir, de se mettre à son aise, et je lui ai demandé: «Qu'est-ce qui s'est passé, Paul? Je m'attendais à un bien meilleur examen de votre part.»

Paul s'est agité sur sa chaise, a regardé la pointe de ses souliers et m'a répondu: «Monsieur, quand j'ai compris que vous aviez vu que je trichais, j'ai perdu tous mes moyens. Je n'arrivais plus à me concentrer. C'est la première fois, je vous jure, que je triche. Je voulais absolument avoir un «A», alors j'avais caché les réponses.»

Il était dans tous ses états. Il n'arrivait plus à s'arrêter de parler. «Je suppose que vous allez demander mon renvoi. C'est la règle à l'université. Tout étudiant surpris à tricher est définitivement renvoyé.»

Et il a poursuivi sur la honte que cela représenterait pour sa famille, le désastre pour son avenir, enfin, toutes

les conséquences possibles. Je lui ai dit finalement: «Calmez-vous, voyons. Je vais vous dire quelque chose. Je n'ai pas vu que vous trichiez. Je n'avais pas la moindre idée que vous aviez triché jusqu'au moment où vous êtes arrivé et me l'avez dit. Je regrette que vous ayez fait cela, Paul.»

Et j'ai ajouté: «Qu'attendez-vous de votre passage à l'université, Paul?»

Il était maintenant un peu plus calme et, après un court temps d'arrêt, il m'a répondu: «Eh bien, monsieur, mon objectif principal est d'apprendre la vie, mais je crois que je suis en train de le manquer lamentablement.»

«On apprend de toutes sortes de façons, lui ai-je répondu, j'estime que vous pouvez tirer profit de cette expérience.»

«Quand vous avez consulté les réponses, votre conscience s'est mise à vous tourmenter. Vous vous êtes senti coupable et cette culpabilité a ébranlé votre confiance en vous. Comme vous l'avez bien dit, vous avez perdu tous vos moyens.»

«On aborde le plus souvent la question du bien et du mal d'un point de vue moral ou religieux. Comprenez-moi bien, Paul. Je ne suis pas ici pour vous faire un sermon sur le bien et le mal. Voyons les choses sous l'angle pratique. Quand on agit contrairement à sa conscience, on éprouve de la culpabilité et cette culpabilité paralyse notre pensée. On est incapable de penser, parce qu'on se demande: «Est-ce que je vais me faire prendre?»

«Vous vouliez si désespérément un «A» que vous avez mal agi et vous le saviez. Bien des occasions se présenteront, au cours de votre existence, où vous voudrez si

désespérément obtenir un «A» que vous serez tenté de faire quelque chose de contraire à votre conscience. Vous voudrez, par exemple, réussir une vente et serez tenté de tromper délibérément le client. Ça marchera peut-être. Mais voilà ce qui arrivera: vous serez gagné par un sentiment de culpabilité et, la prochaine fois que vous verrez votre client, vous vous sentirez mal à l'aise. Vous vous demanderez: «A-t-il découvert le tour que je lui ai joué?» Vous deviendrez inefficace, parce que vous n'arriverez pas à vous concentrer. Il y a toutes les chances que vous n'arriverez pas à réussir les ventes suivantes. À longue échéance, en réussissant une vente par des méthodes contraires à votre conscience, vous perdrez beaucoup d'argent.»

J'ai continué, en faisant valoir à Paul qu'un homme d'affaires, un professionnel, peut perdre tous ses moyens quand, ayant une liaison avec une autre femme, il est saisi par la peur que sa femme légitime l'apprenne. Cette question: «Va-t-elle découvrir la vérité?» ronge son assurance, tant et si bien qu'il n'arrive plus à s'acquitter de ses obligations au travail comme au foyer.

J'ai rappelé à Paul que bien des criminels se font prendre, non parce qu'ils ont laissé des indices, mais parce qu'ils agissent comme s'ils étaient coupables. Leur sentiment de culpabilité les met sur la liste des suspects.

Nous avons, chacun d'entre nous, le désir de penser, d'agir, de vivre moralement. Lorsque nous agissons à l'encontre de ce désir, c'est comme si un cancer rongerait notre conscience. Ce cancer croît aux dépens de notre confiance. Évitez de faire quoi que ce soit qui vous oblige à vous demander: «Vais-je me faire prendre? Vont-ils découvrir la vérité? Est-ce que je vais réussir à m'en tirer?»

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

N'essayez pas d'obtenir un «A» au prix de votre confiance en vous-même.

Je suis heureux de dire ici que Paul a compris la leçon. Il a appris la valeur pratique d'un comportement conforme à la morale. Je lui ai alors proposé de refaire l'examen. À sa question: «Et mon renvoi?», j'ai répondu: «Je connais le règlement. Mais, vous savez, s'il fallait renvoyer tous ceux qui ont triché d'une façon ou d'une autre dans leur existence, la moitié des professeurs perdrait leur emploi. Et si nous devions renvoyer tous les étudiants qui ont pensé à tricher à une occasion ou à une autre, l'université devrait fermer ses portes.

«Je fermerai donc les yeux sur cet incident, mais à une condition.»

J'ai pris sur une tablette: «Fifty Years with the Golden Rule» (La règle d'or de ma vie) et lui ai dit: «Paul, lisez ce livre et rendez-le-moi. Vous allez voir comment J.C. Penney, selon ses propres termes, a bâti une immense fortune en agissant selon la morale.»

Agir conformément à la morale rend notre conscience heureuse. Et cela renforce notre conscience. Quand nous agissons sciemment contre la morale, il se produit deux effets négatifs. Tout d'abord, nous nous sentons coupables et cette culpabilité sape notre confiance. Ensuite, les autres découvrent tôt ou tard la vérité et perdent confiance en nous.

Agissez conformément au bien et conservez votre confiance en vous-même. *Votre pensée est gage de réussite.*

Voici un principe de psychologie qui mérite d'être lu et relu. Il faut vous en pénétrer: *Pour mettre de l'assu-*

rance dans vos pensées, mettez de l'assurance dans vos actions.

Le docteur George W. Crane, célèbre psychologue, a écrit dans son ouvrage: «Applied Psychology» (La psychologie appliquée) (Hopkins Syndicate, Inc., Chicago, 1950): «N'oubliez pas que les motions précèdent les émotions. Vous ne pouvez contrôler directement ces dernières; c'est par le choix que vous faites de vos motions, ou actions, que vous y parviendrez. Pour éviter tous ces drames (difficultés conjugales, conflits), prenez conscience de la vérité de ces réalités psychologiques. Adoptez jour après jour des motions adaptées et vous ne tarderez pas à éprouver les émotions correspondantes! Appliquez-vous avec votre compagnon ou votre compagne à accomplir ces motions: rendez-vous, baisers, compliments sincères et quotidiens, et toutes sortes d'autres attentions, et vous n'aurez plus à vous inquiéter de cette émotion qu'est l'amour. Quand on agit amoureusement, on ne tarde pas à se sentir amoureux.»

Les psychologues nous disent qu'on peut changer ses attitudes en modifiant ses actions physiques. On éprouve, par exemple, le goût de sourire quand on s'applique à sourire. On se sent plus sûr de soi quand on marche la tête droite que lorsqu'on marche le dos voûté. À l'opposé, renfrognez-vous et vous verrez que vous aurez envie de vous renfrogner.

Il n'est pas difficile de faire la preuve que des motions déterminées peuvent modifier les émotions. Les gens qui se sentent timides, lorsqu'ils doivent se présenter, peuvent retrouver leur assurance en adoptant simultanément trois comportements: premièrement, tendre la main et donner une poignée de main chaleureuse.

Deuxièmement, regarder son vis-à-vis droit dans les yeux. Et, troisièmement, dire: «Je suis enchanté de faire votre connaissance.»

Ces trois actions chassent automatiquement et instantanément la timidité. Des actes empreints d'assurance produisent la sûreté de la pensée.

Par conséquent, *pour mettre de l'assurance dans vos pensées, mettez de l'assurance dans vos actions.* Agissez de manière à produire les émotions que vous souhaitez éprouver. Vous trouverez ci-dessous cinq exercices d'entraînement à la confiance en soi. Lisez attentivement ces conseils. Mettez-les ensuite systématiquement en pratique pour développer votre assurance.

1. *Asseyez-vous toujours au premier rang.* Avez-vous remarqué que, dans toute assemblée, dans une église, une salle de classe ou ailleurs, ce sont les places du fond qui se remplissent en premier? La majorité des gens se disputent les dernières places pour ne pas se faire «remarquer». Et la raison en est qu'ils manquent d'assurance.

Choisir le premier rang, c'est faire place à la confiance. Pratiquez cet exercice. Dès aujourd'hui, adoptez pour règle de vous asseoir aussi près que possible du premier rang. Il est certain qu'on vous remarquera un peu plus à votre nouvelle place mais, ne l'oubliez pas, le succès se remarque.

2. *Regardez les gens dans les yeux.* Le regard de quelqu'un nous en dit long sur lui. D'instinct, on s'interroge sur les gens qui ne nous regardent pas dans les yeux. «Qu'est-ce qu'il cherche à cacher? A-t-il peur de quelque chose? Est-ce qu'il me prépare un mauvais tour? Veut-il cacher quelque chose?»

Le plus souvent, ne pas regarder quelqu'un dans les yeux indique deux choses, soit: «Je me sens faible devant vous. J'ai peur de vous.», soit: «Je me sens coupable. J'ai fait ou pensé quelque chose que je ne veux pas que vous découvriez. J'ai peur de vous offrir mon regard, vous pourriez lire dans mes pensées.»

Vous ne dites rien de bon sur vous-même, lorsque vous évitez le regard d'autrui. Vous avouez: «J'ai peur. Je manque de confiance.» Dominez cette peur, en vous appliquant à regarder les autres dans les yeux.

Regarder les autres dans les yeux, c'est leur dire: «Je suis honnête, sûr de moi. Je crois en ce que je vous dis. Je n'ai pas peur. J'ai confiance.»

Faites jouer vos yeux à votre avantage. Regardez droit dans les yeux. Cela vous donne de l'assurance et cela vous assure la confiance des autres.

3. *Marchez plus vite.* Quand j'étais enfant, le simple fait d'aller à la ville me remplissait de joie. Une fois les achats terminés et de retour à la voiture, ma mère disait souvent: «David, regardons les gens passer.»

Maman était parfaite pour organiser des jeux. Elle disait: «Regarde ce monsieur. Il est inquiet. À cause de quoi, à ton avis?» Ou bien: «Qu'est-ce que tu crois que cette dame va faire?» Ou encore: «Regarde cette personne. On dirait qu'elle est dans le brouillard.»

Regarder les gens passer devint bientôt un jeu très amusant. C'était bien moins cher que le cinéma (j'appris bien plus tard que c'était pour cette raison que maman avait inventé ce jeu) et c'était bien plus instructif.

Je n'ai pas perdu cette habitude. Il m'arrive, dans les salles d'attente, les entrées d'hôtel ou dans la rue d'étudier les comportements en observant les gens.

Les psychologues associent la nonchalance et la mollesse dans les postures et la démarche à une perception peu favorable de soi-même, de son travail et des autres. Mais les psychologues nous disent également que nous pouvons modifier nos attitudes intérieures en modifiant notre posture et la vitesse de nos mouvements. Observez bien autour de vous et vous découvrirez que les actions physiques sont le produit des actions mentales. Les chiens battus, les vaincus de la vie se traînent sous le poids de leur absence de confiance en eux-mêmes.

Les gens moyens se déplacent à une allure «moyenne». Leur pas est «moyen». Ils ont l'air de se dire: «Je n'ai pas vraiment beaucoup d'estime pour moi-même.»

Il existe, enfin, un troisième groupe. Les personnes qui y appartiennent manifestent une assurance supérieure. Elles marchent plus vite que la moyenne des gens; presque au pas de course, on dirait. Leur démarche semble vouloir dire: «J'ai un rendez-vous important, quelque chose d'important à faire. Et dans 15 minutes, j'aurai réussi ce que je veux faire.»

Utilisez cette technique d'accélération personnelle pour renforcer votre assurance. Rejetez vos épaules en arrière, redressez la tête, avancez un peu plus vite et vous sentirez croître votre confiance en vous.

Essayez. Vous verrez.

4. *Prenez la parole.* Au cours de ma pratique, au contact de groupes d'importance diverse, j'ai pu observer que bien des gens doués d'une fine intelligence et de nombreux talents étaient comme paralysés et ne participaient pas aux échanges. Ce n'était pas que ces gens ne

voulaient pas participer. C'était une simple question d'assurance.

Ceux et celles qui restent muets comme des carpes dans les réunions ont cette opinion d'eux-mêmes: «Mon opinion ne vaut probablement pas grand chose. Si j'ouvre la bouche, je passerai pour un imbécile. Mieux vaut me taire. De toutes façons, les autres en savent probablement plus long que moi. Je ne veux pas qu'ils découvrent mon ignorance.»

Chaque fois qu'ils ratent l'occasion de parler, ils se sentent plus inadaptés, plus inférieurs. Ils se promettent souvent de parler «la prochaine fois», sans grande conviction et en sachant fort bien qu'ils ne le feront pas.

Ceci est très important: chaque fois qu'ils ratent l'occasion de parler, leur confiance en prend un coup et s'amenuise.

Au contraire, du côté positif, plus vous parlez, plus vous gagnez en assurance et plus il vous est facile de vous exprimer la fois suivante. Exprimez-vous. C'est la vitamine de la confiance en soi.

Appliquez cette recette. Promettez-vous de prendre la parole à chacune des réunions auxquelles vous participerez. Parlez, dites *délibérément* quelque chose à toutes les conférences, forums et comités où vous serez présent. Sans exception. Faites un commentaire, donnez un conseil, posez une question. Et ne soyez pas le dernier à parler. Essayez d'être le premier à parler, celui qui brise la glace.

Et ne craignez pas d'avoir l'air bête. Vous n'aurez pas l'air bête. Pour chaque personne qui ne sera pas d'accord avec vous, il est probable qu'une autre le sera. Ces-

sez de vous poser la question de savoir si vous allez oser parler.

Appliquez-vous plutôt à attirer l'attention du meneur de jeu pour *pouvoir* parler.

Pour apprendre à parler en public, vous pourriez adhérer à votre club d'affirmation personnelle local. Des milliers de gens consciencieux ont appris à se sentir à l'aise dans leurs échanges avec les autres, grâce à des exercices méthodiques.

5. *Souriez*. Sourire, nous l'avons tous entendu dire un jour ou un autre, nous donne un avantage réel. Le sourire est un excellent remède au manque de confiance en soi. Mais bien des gens ne le croient pas, parce qu'ils n'ont jamais essayé de sourire quand ils éprouvaient de la peur.

Faites cette petite expérience. Essayez de vous sentir déprimé et de faire un grand sourire en même temps. Impossible. Un grand sourire augmente votre confiance. Un grand sourire vainc la peur, l'inquiétude et le découragement.

Un grand sourire fait plus que de vous guérir de votre timidité. Il brise aussi, et de manière instantanée, les résistances des autres. On ne peut tout simplement pas vous en vouloir, si vous portez sur le visage un sourire large et sincère. Il y a quelques jours, il m'est arrivé un petit incident qui illustre ce point. J'attendais à une intersection que le feu change pour pouvoir redémarrer, quand le conducteur qui se trouvait derrière moi a laissé glisser son pied de la pédale de frein et sa voiture a heurté mon pare-chocs. J'ai regardé dans le rétroviseur et je l'ai vu sortir de sa voiture. Je suis sorti également et, oubliant

ma règle d'or, me suis préparé à une altercation. J'avoue que j'étais prêt à mordre.

Heureusement, il ne m'en a pas laissé le temps. Il s'est dirigé vers moi, m'a souri et, d'une voix sincère, m'a dit: «Cher monsieur, je ne voulais vraiment pas faire cela.» Son sourire et l'accent honnête de ses paroles m'ont pris au dépourvu. J'ai marmonné quelque chose du genre: «Bon, ça va, ça arrive à tout le monde.» En moins de temps qu'il n'en faut pour battre un œuf, ma colère s'est transformée en amitié.

Souriez largement et vous verrez la vie en rose. Mais faites un *vrai* sourire. L'ombre d'un sourire ne suffit pas. Découvrez vos dents. Un sourire grand format vous garantit le succès.

On m'a souvent dit: «Oui, mais quand j'ai peur de quelque chose ou quand je suis en colère, je n'ai pas envie de sourire.»

Bien sûr, personne n'en a envie. La recette est de vous dire avec conviction: «Je vais faire un sourire.»

Et souriez.

Tirez profit de la puissance du sourire.

Tirez parti des cinq recettes suivantes:

1. Le remède à la peur, c'est l'action. Isolez votre peur et agissez de manière constructive. L'inaction, rester les bras croisés dans une situation, renforce la peur et détruit votre confiance en vous-même.

2. Faites tous vos efforts pour ne déposer dans votre banque à mémoire que des pensées positives. Ne permettez pas aux pensées négatives, déprimantes, de se transformer en monstres psychiques. Refusez-vous tout sim-

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

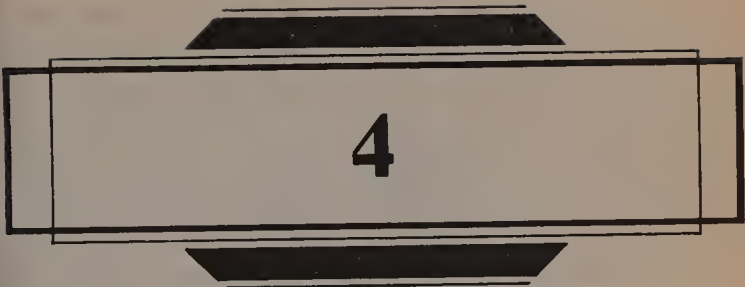
plement de vous rappeler les situations ou les événements déplaisants de votre vie.

3. Mettez les autres dans leur juste perspective. N'oubliez pas qu'il y a bien plus de ressemblances que de différences entre les gens. Ayez une perception raisonnable d'autrui. C'est un être humain comme vous. Adoptez une attitude compréhensive. Bien des gens montrent les dents, mais il est rare qu'ils mordent.

4. Appliquez-vous à ne faire que ce que votre conscience estime juste. Cela vous évitera d'être victime de ce poison qu'est la culpabilité. Les bonnes actions pavent la voie de la réussite.

5. Que tout en vous dise: «J'ai confiance, vraiment confiance.» Appliquez ces techniques dans votre vie quotidienne:

- a. Asseyez-vous toujours au premier rang.
- b. Regardez les gens dans les yeux.
- c. Marchez plus vite.
- d. Prenez la parole.
- e. Souriez largement.



4

Comment voir grand

Je parlais récemment avec une agente du personnel d'une des plus grosses entreprises des États-Unis. Elle consacre quatre mois par an au recrutement de jeunes diplômés des universités pour les stages de formation de cadres de sa compagnie. L'essentiel de ses commentaires indiquait qu'elle était profondément déçue par l'attitude de nombreux jeunes.

«Je parle chaque jour avec une dizaine de finissants. Leurs notes les placent parmi les meilleurs de leur classe, le premier tiers, et ils sont tous au moins modérément intéressés à venir travailler pour nous. L'un des points principaux que nous cherchons à déterminer au cours de la première entrevue est la motivation du candidat. Nous voulons nous assurer qu'il, ou elle, est le genre de personne à laquelle nous pourrions dans quelques années confier des projets importants, la direction d'une succursale ou d'une usine, enfin une personne qui pourra apporter une contribution réelle à notre compagnie.

«Je dois reconnaître que je suis loin d'être satisfaite par les objectifs de la plupart de ceux et de celles que je rencontre. Vous seriez surpris d'apprendre le nombre de ceux qui, à 22 ans, s'intéressent avant tout à notre plan de retraite. Pour la plupart de ces candidats, la *réussite* est synonyme de *sécurité*. Peut-on courir le risque de confier notre compagnie à de telles personnes?

«Ce que je n'arrive pas à comprendre, c'est pourquoi, à notre époque, les jeunes sont si conservateurs, ont une vision si étriquée de l'avenir? Les chances d'avenir sont de plus en plus grandes, tout nous indique cela. Notre pays connaît une expansion scientifique et industrielle sans précédent. Notre population augmente rapidement. S'il existe des raisons d'être optimiste en Amérique, c'est bien à notre époque.»

Cette tendance à penser de manière étriquée indique qu'il existe bien moins de concurrence qu'on ne pense pour des carrières vraiment enrichissantes.

Pour ce qui touche à la réussite, ce n'est pas la taille, le poids, les diplômes, les antécédents familiaux qui jugent les gens; c'est la force de leur pensée. Cette force détermine l'importance de nos réalisations. Voyons maintenant comment on peut muscler sa pensée.

Vous êtes-vous jamais demandé: «Quel est mon point faible?» Le point faible par excellence de la nature humaine est sans doute l'auto-dépréciation, le fait de se dévaloriser. L'auto-dépréciation se manifeste de mille et une manières. Jean voit, par exemple, une offre d'emploi dans le journal; c'est exactement l'emploi qu'il cherche. Mais il ne passe pas à l'action, parce qu'il pense: «Je ne suis pas qualifié pour cet emploi, alors pourquoi me casser la tête?» Ou bien Jacques voudrait sortir avec Clau-

dette, mais il ne l'appelle pas, parce qu'il pense n'avoir aucune chance avec elle.

André pense que Monsieur Richard est exactement la personne qui pourrait s'intéresser à son produit, mais il ne l'appelle pas. Il pense que Monsieur Richard est un personnage trop important pour lui. Pierre remplit une demande d'emploi. À la question: «Quel salaire de départ souhaitez-vous obtenir?», il répond par un chiffre modeste, parce qu'il ne vaut pas le salaire qu'il aimerait gagner.

Depuis la nuit des temps, les philosophes nous ont fait cette recommandation: «*Connais-toi toi-même.*» Mais il semble que la majorité des gens interprètent ce conseil ainsi: «*Ne t'intéresse qu'à tes points faibles.*» La plupart des examens de conscience consistent à dresser de longues listes de ses faiblesses, de ses insuffisances et de ses défauts.

Il est bon de connaître ses limites; cela nous indique dans quels domaines nous pouvons nous améliorer. Mais si nous ne connaissons que nos aspects négatifs, nous nous mettons dans de beaux draps. Notre valeur est minime.

Voici un exercice qui vous aidera à prendre la vraie mesure de vous-même. Je l'ai appliqué au cours de programmes de formation à l'intention de directeurs commerciaux et de vendeurs. Il est efficace.

1. Recherchez vos cinq points forts. Demandez à quelqu'un d'objectif de vous aider, votre femme, votre supérieur, un professeur, par exemple, quelqu'un d'intelligent qui puisse vous donner une opinion honnête. (Les points forts qui apparaissent le plus souvent sont: l'instruction, l'expérience, les talents techniques, l'appar-

LA MAGIE DE VOIR GRAND

rence, une vie familiale harmonieuse, les attitudes, la personnalité, l'esprit d'initiative.)

2. Inscrivez ensuite sous chacun de ces points forts le nom de trois de vos connaissances qui ont réussi, sans posséder ce point fort au même degré que vous.

Quand vous aurez terminé cet exercice, vous vous rendrez compte que vous battez bien des gens qui ont réussi sur au moins l'un des cinq points.

Vous ne pouvez, honnêtement, parvenir à une autre conclusion que celle-ci: vous êtes plus fort que vous le croyez. Adaptez donc votre pensée à votre force réelle. Donnez à votre pensée sa mesure réelle! Et ne vous dévalorisez jamais, au grand jamais!

Les gens qui emploient toujours dans la conversation des termes recherchés alors qu'ils pourraient employer des termes simples qui signifient la même chose, «atrabilaire» pour «coléreux» par exemple, ont peut-être un vaste vocabulaire. Cela signifie-t-il qu'ils ont une vaste pensée? Probablement pas. Les gens qui emploient un vocabulaire recherché, difficile, des phrases compliquées, qui obligent les autres à faire un effort pour les comprendre ont tendance à être pompeux et arrogants. Et les gens pompeux ont souvent les idées courtes.

La vraie mesure du vocabulaire de quelqu'un ne tient pas à la taille ni au nombre des mots qu'il emploie. Ce qui compte, ce qui compte *vraiment*, dans le vocabulaire de quelqu'un, c'est l'impact de ses mots et de ses phrases sur sa propre pensée et la pensée des autres.

Voici quelque chose de fondamental: *nous ne pensons pas en mots ni en phrases. Nous pensons en images,*

en représentations. Les mots sont le matériel brut de la pensée. Cet instrument merveilleux, le cerveau, transforme automatiquement les mots écrits ou parlés en images mentales. Chaque mot, chaque phrase, crée une image mentale légèrement différente. Si quelqu'un vous dit: «Jacques a acheté un nouveau duplex», vous voyez une image. Mais si on vous dit: «Jacques a acheté un nouveau chalet», vous voyez une image différente. Les images mentales que nous voyons dépendent des mots que nous employons pour désigner et décrire les choses.

On peut se représenter cette question ainsi: quand on parle ou quand on écrit, on agit, pour ainsi dire, comme un projecteur qui inscrit un film sur l'esprit des autres. Les images que vous y créez déterminent la manière dont les autres et vous-même réagissez.

Supposez que vous disiez à un groupe de gens: «J'ai le regret de vous annoncer que nous avons échoué.» Que voient vos auditeurs? Ils voient toute la tristesse, toutes les déceptions associées à ce mot: «échouer». Supposez maintenant que vous disiez: «Voici une nouvelle approche de la question qui, à mon avis, va réussir.» Ils vont retrouver leur courage, se sentir prêts à recommencer.

Supposez que vous disiez: «Nous avons un problème.» Vous créez dans l'esprit des autres l'image de quelque chose de difficile à régler, de déplaisant. Si vous dites plutôt: «Nous avons un défi à relever», vous avez créé une image mentale agréable et stimulante.

Dites à un groupe: «Nous avons encouru de grosses dépenses», et les gens voient de l'argent qui ne reviendra jamais. C'est une image assurément déplaisante. Dites plutôt: «Nous avons fait un gros investissement», et ils verront l'image de quelque chose qui va entraîner des

profits dans l'avenir, ce qui est une perspective très agréable.

Tout ceci pour en arriver à cette constatation: les esprits forts sont ceux qui sont capables de créer des images positives, encourageantes, optimistes dans leur propre esprit et dans l'esprit des autres. *Pour voir grand, nous devons employer des mots et des phrases qui produisent des images mentales fortes, positives.*

Vous trouverez dans la colonne de gauche des exemples de phrases qui créent des pensées étriquées, déprimantes, négatives. Dans la colonne de droite, la même situation est représentée en termes larges et positifs.

Demandez-vous, en lisant ceci: «Quelle image mentale est-ce que je vois?»

- | | |
|--|---|
| 1. Ça ne sert à rien, c'est raté. | Nous avons encore une chance. Allons de l'avant. Voici une autre méthode. |
| 2. J'ai déjà monté ce genre de commerce, ça n'a rien donné. Jamais plus. | J'ai fait faillite, mais c'était de ma faute. Je vais essayer une autre fois. |
| 3. J'ai essayé, mais ce produit ne se vend pas. Les gens n'en veulent pas. | Jusqu'à présent, je n'ai pas réussi à vendre ce produit. Mais je sais qu'il est bon et je vais trouver le moyen de le vendre. |
| 4. Le marché est saturé. Les trois quarts de la demande sont satisfaits. Mieux vaut arrêter les frais tout de suite. | Imaginez, le quart de la demande n'est pas encore satisfait. Je veux avoir ma part du gâteau. Ça promet! |

- | | |
|--|--|
| 5. Leurs commandes sont trop faibles. Oublions-les. | Leurs commandes n'ont pas été importantes jusqu'à présent. Préparons un plan pour mieux répondre à leurs besoins. |
| 6. Cinq ans, c'est trop long pour atteindre un poste de direction chez vous. Ne comptez pas sur moi. | Cinq ans, ce n'est pas bien long. Il me restera trente années pour exercer des fonctions de direction. |
| 7. Nos concurrents ont l'avantage. Comment voulez-vous que j'arrive à vendre? | La concurrence est forte; ça, c'est vrai. Mais personne ne possède toujours <i>tous</i> les atouts. Réfléchissons tous ensemble pour trouver le moyen de les battre à leur propre jeu. |
| 8. Personne ne voudra jamais de ce produit. | Sous sa forme actuelle, ce produit n'est pas vendable. Apportons-y quelques modifications. |
| 9. Attendons un ralentissement des affaires et achetons alors des actions. | Investissons tout de suite. Parions sur la prospérité, pas sur une récession. |
| 10. Je suis trop jeune (ou trop vieux) pour cet emploi. | Mon âge est un gros avantage. |
| 11. Je vais vous montrer pourquoi ça ne peut marcher. | Je vais vous montrer pourquoi ça peut marcher. |

L'image: sombre, morose, triste, décevante, synonyme d'échec.

L'image: brillante, synonyme d'espoir, de plaisir, de réussite, de victoire.

Les quatre méthodes pour acquérir le vocabulaire des esprits forts.

Voici quatre méthodes qui vous permettront d'acquérir le vocabulaire des esprits forts:

1. Employez des mots positifs, chaleureux, pour décrire comment vous vous sentez. Quand quelqu'un vous demande: «Comment allez-vous aujourd'hui?» et que vous répondez par un: «Je suis fatigué (j'ai mal à la tête, vivement que ce soit samedi, je ne me sens pas très bien)», votre état ne fait qu'empirer. Adoptez plutôt cette méthode; elle est simple, mais efficace, très efficace. Quand on vous demandera de vos nouvelles, répondez par ces mots: «Oh, en pleine forme! Merci, et vous?» ou encore: «Très bien». Dites, en toute occasion que vous vous sentez en pleine forme et vous finirez par vous sentir en pleine forme, et plus fort aussi. Que tout le monde sache que vous êtes la personne qui se sent toujours en pleine forme. Vous y gagnerez des amis.

2. Employez des mots favorables, chaleureux, vibrants pour décrire les autres. Adoptez pour règle de n'employer que des mots favorables, positifs pour chacun de vos collègues et de vos amis. Quand vous parlez de quelqu'un en son absence, faites son éloge en ces termes: «C'est vraiment un type *très sympathique*.» «On m'a dit qu'il réussit *très bien*.» Évitez surtout de le critiquer, d'employer un langage mesquin. Tôt ou tard, on lui répètera vos propos, et c'est à *vous* qu'ils nuiront.

3. Encouragez les autres par vos paroles. Ne manquez jamais l'occasion de faire des compliments à autrui. Tout le monde aime recevoir des éloges. Dites, chaque jour, quelque chose de gentil à votre épouse ou à votre mari. Remarquez et complimentez vos collègues de travail. Tout éloge, quand il est exprimé sincèrement, est gage de réussite. Tirez en parti! Complimentez les gens pour leur apparence, leur travail, leur famille, leurs succès. Faites bon usage des compliments.

4. Présentez les choses aux autres en termes positifs. Quand les gens s'entendent dire: «Voici de *bonnes* nouvelles. Une belle occasion se présente...», ils se mettent à rayonner. Quand, par contre, ils s'entendent dire: «Que cela nous plaise ou non, il faut le faire», leurs images mentales deviennent ternes, ennuyeuses, et leurs réactions l'attestent. Promettez des victoires et les yeux se mettront à briller. Promettez la victoire et les autres vous épauleront. Ouvrez la porte à l'avenir, ne fermez pas l'horizon!

Voyez loin

Les esprits forts s'exercent à voir les choses, non seulement comme elle sont, mais bien plutôt telles qu'elles pourraient être.

Voici quatre exemples qui illustreront ce point:

1. *Qu'est-ce qui donne sa valeur à une propriété immobilière?* Un agent immobilier qui a réussi dans l'achat et la vente d'entreprises agricoles nous montre ce qui peut être accompli si nous nous exerçons à voir quelque chose là où rien, ou presque rien, n'existe encore.

«La plupart des propriétés dans la région sont délabrées et guère intéressantes», a dit mon ami. «Si j'ai

connu la réussite, c'est que je n'essaie pas de vendre à mes clients potentiels les fermes telles qu'elles sont.

«Toute ma technique de vente tourne autour de ce que la ferme *peut* devenir. Il ne sert à rien de dire au client: «Cette ferme fait tant d'arpents cultivables, tant d'arpents de bois et elle est à tant de kilomètres de la ville»; cela ne parle pas à son imagination et ne l'inspire pas à acheter. Si, par contre, vous lui présentez un projet concret d'amélioration de la ferme, la vente est pratiquement faite. Je vais vous expliquer ce que je veux dire.»

Il a ouvert sa serviette et en a sorti un dossier. «On vient de nous confier la vente de cette ferme. Elle ressemble à des tas d'autres fermes. Elle se trouve à 70 kilomètres du centre de l'agglomération le plus proche; elle est en mauvais état et ça fait cinq ans que les terres n'ont pas été cultivées. Maintenant, voici ce que j'ai fait. J'y ai passé deux jours entiers, la semaine dernière, à l'étudier. J'en ai fait le tour plusieurs fois. Je suis allé voir les fermes avoisinantes. J'ai étudié l'emplacement de la ferme en relation avec les routes qui existent déjà et les routes projetées. Je me suis demandé: «Quel est l'avenir de cette ferme?»»

J'ai découvert trois possibilités pour cette ferme. Les voici.» Il m'a alors montré ses trois projets. Chaque projet était dactylographié et paraissait bien détaillé. L'un d'eux proposait que la ferme soit transformée en centre d'équitation. Le projet démontrait que c'était une bonne idée: la ville était en pleine expansion, le goût du plein air se développait parmi les citadins et ceux-ci disposaient de plus d'argent pour leurs loisirs, et enfin, le réseau routier était bon. Le projet indiquait également que la ferme permettait de nourrir un nombre respectable

de chevaux et que, par conséquent, le revenu des promenades serait tout bénéfice ou presque. Ce projet de centre d'équitation paraissait très complet et très convaincant, si clair, en fait, que je pouvais déjà «voir» une douzaine de couples chevauchant dans les bois.

Ce vendeur entreprenant avait également mis au point un projet d'exploitation forestière et enfin un projet d'exploitation forestière combiné avec un élevage de volaille.

«Voilà, quand je parlerai avec mes clients, je n'aurai pas à les convaincre que la ferme est une bonne affaire dans son état actuel. Je leur permettrai d'y voir l'image d'une exploitation rentable.

«Non seulement je vends plus vite et davantage, mais en vendant le potentiel d'avenir d'une ferme, je fais un bénéfice supplémentaire. Je peux la vendre à un prix plus élevé que mes concurrents. Les gens sont prêts à payer davantage pour la superficie *plus* une idée que pour la seule superficie. De ce fait, les gens veulent me confier la vente de leur ferme et ma commission sur chaque vente est plus élevée.

La morale de cette histoire est la suivante: *Considérez les choses telles qu'elles peuvent être, et non telles qu'elles sont. L'imagination ajoute de la valeur à ce qu'elle touche. Les esprits forts ont toujours des visions d'avenir. Ils ne se laissent pas fasciner par le présent.*

2. *Combien vaut un client?* L'une des directrices d'un grand magasin s'adressait ainsi, lors d'une conférence, à des responsables de la promotion des ventes: «Je suis peut-être un peu vieux jeu, mais j'appartiens à l'école de celles qui estiment que la meilleure façon de s'attirer des clients est de leur offrir un service courtois et aimable.

Un jour, comme je me promenais dans le magasin, j'ai assisté à une dispute entre une vendeuse et une cliente. Cette dernière, fâchée, est finalement partie.

«Sur ce, la vendeuse a dit à sa voisine: 'Je ne vais tout de même pas perdre mon temps pour 1,98 \$ et mettre le magasin sens dessus dessous pour trouver ce qu'elle veut. Ça n'en vaut pas la peine.'

«Je suis alors partie, a poursuivi la directrice, mais cette remarque a continué de me trotter dans la tête. Il est assez grave, ai-je pensé, que nos vendeuses puissent mettre une cliente dans la catégorie «1,98 \$». Lorsque je suis rentrée dans mon bureau, j'ai appelé le directeur de la recherche et lui ai demandé combien un client avait dépensé en moyenne dans notre magasin l'année précédente. Le chiffre qu'il m'a donné m'a surpris. Selon ses calculs, fort précis, le client moyen avait dépensé 362 dollars dans notre établissement.

«J'ai aussitôt convoqué les chefs de rayon et leur ai raconté l'incident. Ensuite je leur ai dit combien valait réellement un client. Une fois que j'ai réussi à leur faire comprendre que la valeur d'un client ne se juge pas sur une seule vente mais sur une base annuelle, le service à la clientèle s'est nettement amélioré.»

Ce que dit ici cette directrice s'applique à tous les types d'entreprises. C'est la fidélité de la clientèle qui permet de faire un profit. On ne fait souvent aucun profit sur les premières ventes. Considérez les dépenses potentielles du client et non ce qu'il achète juste aujourd'hui.

Si vous attachez une grande valeur à vos clients, vous les transformez en clients importants et réguliers. Si vous leur attachez peu de valeur, ils vont acheter ailleurs.

Un étudiant m'a raconté un incident qui illustre ce fait, en me précisant qu'il ne mangerait jamais plus dans une certaine cafétéria.

«Un jour, a-t-il commencé, j'ai décidé d'aller essayer une nouvelle cafétéria, qui avait ouvert ses portes deux semaines plus tôt. Je suis à court d'argent en ce moment; je fais donc attention à mes dépenses. Au comptoir des viandes, j'ai vu de la dinde avec de la salade, qui semblait assez bonne, au prix intéressant de 39 cents.

«Quand je suis arrivé à la caisse, l'employée a regardé mon plateau et m'a dit: «1,09 \$.» Je lui ai poliment demandé de vérifier le total, parce que j'avais acheté pour 99 cents de nourriture. Elle m'a regardé de travers et a refait ses comptes. La différence tenait à la dinde. Elle m'avait compté 49 cents au lieu de 39 cents. Je lui ai fait remarquer le panonceau qui indiquait 39 cents.

«Elle s'est mise alors dans tous ses états: «Je me moque bien de ce qui est écrit. Le vrai prix est 49 cents. Regardez, voici ma liste des prix pour aujourd'hui. Quelqu'un a dû faire une erreur au comptoir. Vous me devez 49 cents.»

«J'ai alors essayé de lui expliquer que la seule raison pour laquelle j'avais choisi la dinde était son prix de 39 cents. Si elle avait été à 49 cents j'aurais pris quelque chose d'autre.

«À cela, elle a répondu: «Vous devez payer 49 cents.» Je les lui ai payés parce que je ne voulais pas perdre mon temps et faire une scène. Mais j'ai pris la résolution immédiate de ne plus jamais manger dans cet endroit. Je dépense à peu près 250 dollars par an pour

mes repas du midi, et vous pouvez être certain qu'ils n'en verront pas un sou.»

Voilà ce que c'est qu'une vision étroite. La caissière n'a vu que les dix cents et a oublié les 250 dollars potentiels.

3. *Le cas du laitier aveugle.* Il est étonnant de constater combien les gens peuvent être parfois aveugles au potentiel de leur clientèle. Il y a quelques années, un laitier est venu sonner à notre porte pour solliciter notre clientèle. Je lui ai expliqué que nous nous faisons déjà livrer notre lait et que nous étions satisfaits du service. Je lui ai ensuite conseillé d'aller sonner chez notre voisine.

Il m'a alors répondu: «J'ai déjà sonné chez elle, mais ils ne veulent qu'un litre de lait tous les deux jours; ça ne vaut pas la peine de se déplacer pour si peu.»

«C'est possible, lui ai-je dit, mais, quand vous avez parlé à notre voisine, n'avez-vous pas remarqué que leur demande de lait va nettement augmenter dans un mois ou deux? Il va y avoir un nouveau venu qui consommera beaucoup de lait.»

Le jeune homme m'a regardé un instant comme s'il avait été frappé par la foudre et a dit: «Je suis vraiment aveugle.»

Aujourd'hui, cette même famille se fait livrer 7 litres de lait tous les deux jours par un laitier qui y voyait plus clair. Ce premier-né, un garçon, a maintenant deux frères et une sœur. Et on m'a dit qu'ils attendaient une autre naissance pour bientôt.

Certaines personnes sont vraiment aveugles. Il faut voir l'avenir, pas seulement le présent.

La maîtresse d'école qui ne voit dans un enfant que ce qu'il est présentement: arriéré, frustré, mal élevé, ne pourra certainement pas l'aider à se développer. C'est la maîtresse qui verra en lui ce qu'il peut devenir qui obtiendra des résultats.

La plupart des gens qui traversent en voiture le quartier des clochards n'y voient que des épaves titubantes, des êtres irrémédiablement adonnés à l'alcool. D'autres, inspirés par le dévouement, voient autre chose en ces gens, des citoyens en puissance. Grâce à cette vision intérieure, ils réussissent souvent à les réhabiliter.

4. *Qu'est-ce qui détermine votre valeur?* Après une séance de formation, il y a quelques semaines, un jeune homme est venu me voir pour me demander s'il pouvait parler avec moi quelques minutes. Je savais que ce jeune homme, qui avait alors environ 26 ans, avait connu une enfance très difficile. Il avait, de plus, subi toutes sortes d'épreuves dans les premières années de sa vie adulte. Je savais également qu'il faisait tous ses efforts pour se bâtir un avenir solide.

Assis devant une tasse de café, nous avons rapidement réglé la question pratique qui l'embarrassait et nous nous sommes mis à parler de la perception de l'avenir que devraient avoir les gens qui disposent de peu de moyens matériels. À cela, sa réponse a été directe et très sage.

«J'ai moins de 200 dollars en banque. Mon emploi au service municipal de l'impôt foncier ne me rapporte pas beaucoup et ne représente pas de bien grandes responsabilités. Ma voiture date d'il y a quatre ans, et ma femme et moi vivons dans un tout petit appartement.

«Mais je suis bien décidé à ne pas me laisser abattre par mon manque de moyens.»

Intrigué par cette déclaration, je lui ai demandé de s'expliquer.

«Voilà, a-t-il poursuivi, j'ai beaucoup observé les gens dernièrement et j'ai remarqué ceci. Les gens qui ont peu de moyens ne voient que leur situation présente. C'est tout ce qu'ils voient. Ils ne voient pas l'avenir, ils ne voient que leur gêne actuelle.

«Mon voisin est un bon exemple de cela. Il ne cesse de se plaindre du peu d'argent qu'il gagne, des éternels problèmes de sa plomberie, des factures du médecin qui s'accumulent, et des bonnes fortunes des autres. Il pense si souvent à sa pauvreté présente qu'il croit qu'elle va durer pour toujours. Il se conduit comme s'il était condamné à vivre dans son triste appartement pour le restant de ses jours.»

Mon compagnon parlait vraiment du fond du cœur. Après une courte pause, il a ajouté: «Si je ne considérais que ma situation présente: un petit salaire, une vieille voiture, un appartement bon marché, un régime de hamburgers, je ne pourrais qu'être découragé. Je me verrais comme un raté et je *serais* un raté pour le restant de mes jours.

«J'ai décidé de voir en moi la personne que je serai dans quelques années. Je ne me vois pas comme un employé, mais comme un cadre. Je ne vois pas un appartement minable, mais une belle maison de banlieue. Et lorsque je me considère dans cette perspective, je me sens mieux, mon esprit est plus fort. J'ai beaucoup d'expériences qui prouvent la valeur de cette attitude.»

N'est-ce pas une excellente attitude pour se valoriser? Ce jeune homme est en bonne voie de connaître une vie très agréable. Il a appris ce principe fondamental de la

réussite: ce qui compte, ce n'est pas ce qu'on a. C'est ce qu'on projette de faire dans l'avenir qui importe.

La valeur que le monde nous attribue est pratiquement identique à celle que nous nous attribuons.

Voici ce que vous pouvez faire pour développer votre aptitude à voir les choses telles qu'elles peuvent être, et non telles qu'elles sont. J'appelle ces exercices des exercices de «valorisation pratique.»

1. Valorisez les choses qui vous entourent. Rappelez-vous l'exemple des fermes. Demandez-vous: «Que puis-je faire pour «valoriser» cette pièce, cette maison ou ce commerce?» Cherchez des idées qui ajouteront de la valeur aux choses. Toute chose, terrain à construire, maison ou commerce, n'a de valeur qu'en proportion de l'usage que nous en faisons.

2. Valorisez les êtres qui vous entourent. Plus vous avancez dans le monde de la réussite, plus vous êtes amené à multiplier vos contacts avec les gens. Posez-vous cette question: «Que puis-je faire pour «valoriser» mes subordonnés? Pour les aider à devenir plus efficaces?» N'oubliez pas que, pour tirer le meilleur de quelqu'un, vous devez voir ce qu'il a de meilleur en lui.

3. Valorisez-vous. Ayez un entretien quotidien avec vous-même. Demandez-vous: «Que puis-je faire pour augmenter ma valeur aujourd'hui?» Imaginez-vous tel que vous pouvez être, non tel que vous êtes présentement. Les moyens d'atteindre votre potentiel se proposeront alors d'eux-mêmes. Essayez et vous verrez.

Le directeur et propriétaire d'une imprimerie d'importance moyenne (60 employés) m'a raconté comment son successeur a été choisi, quand il a pris sa retraite:

LA MAGIE DE VOIR GRAND

«Il y a cinq ans, j'ai eu besoin d'un comptable pour diriger notre service de comptabilité et administrer les affaires courantes. La personne que j'ai engagée s'appelait Harry. Il n'avait que 26 ans. Il ne connaissait rien au domaine de l'imprimerie, mais ses références indiquaient que c'était un bon comptable. Et pourtant, lorsque j'ai pris ma retraite il y a un an et demi, nous l'avons nommé président-directeur général de la compagnie.

«Quand j'y repense, Harry avait une qualité qui le distinguait de tous les autres employés. Il s'intéressait vraiment à l'ensemble des activités de la compagnie, pas seulement à tenir les dossiers et à écrire des chèques. Chaque fois qu'il pouvait aider un autre employé, il n'hésitait pas à le faire.

«Lors de sa première année chez nous, nous avons perdu plusieurs employés. Harry m'a alors proposé un programme d'avantages sociaux qui, m'a-t-il promis, réduirait à peu de frais les changements de personnel. Nous l'avons adopté, et avec succès.

«Harry a réalisé bien d'autres choses, à l'avantage non seulement de son département, mais de toute la compagnie. Il a fait une étude des coûts détaillée pour le service de la production démontrant qu'un investissement de 30 000 dollars en nouvelles machines serait rentable. Nous avons traversé, une fois, une période difficile dans nos ventes. Harry est alors allé voir le directeur des ventes et lui a dit textuellement: «Je ne connais pas grand chose aux ventes, mais j'aimerais essayer de vous aider.» Ce qu'il a fait. Il a proposé plusieurs bonnes idées, qui nous ont permis d'augmenter nos ventes. Chaque fois que nous engageons un nouvel employé, Harry ne manquait

jamais de l'aider à se familiariser avec son travail. Harry s'intéressait vraiment à l'ensemble de la compagnie.

«Quand je me suis retiré, Harry a été la seule personne qui pouvait logiquement me succéder.

«Comprenez-moi bien, a continué mon ami, Harry n'essayait pas de me marcher sur les pieds. Ce n'était pas un simple touche-à-tout. Son esprit d'entreprise n'était pas négatif. Il ne tirait pas dans le dos des autres employés. Il ne cherchait pas l'autorité pour l'autorité. Non, il cherchait tout simplement à aider. Tout ce qui concernait l'entreprise le concernait personnellement. Il avait à cœur notre affaire.»

Nous pouvons tous tirer une leçon de l'exemple de Harry. Dire: «Je fais mon travail et ça suffit» dénote un esprit mesquin, négatif. Les esprits forts se perçoivent en tant que membres d'une équipe, partageant ses victoires et ses échecs; ils ne font pas bande à part. Ils cherchent tous les moyens d'aider, indépendamment de tout profit immédiat, de toute récompense. Les personnes qui écartent un problème en disant: «Ce n'est pas l'affaire de mon département; qu'ils se débrouillent», n'ont pas l'attitude qu'il faut pour commander.

Adoptez cette attitude; l'attitude des esprits forts. Prenez à cœur les intérêts de votre compagnie; faites-en votre affaire. Probablement très peu de gens travaillant pour de grandes compagnies y portent un intérêt sincère, réel. Mais, tout compte fait, peu de gens méritent le titre d'esprits forts. Ce sont ceux-là qui atteignent les postes de responsabilités, les postes les mieux payés.

Bien des gens doués d'un riche potentiel se laissent entraver dans leurs entreprises par des petits riens. En voici quatre exemples:

1. Qu'est-ce qu'il faut pour faire un bon discours?

Tout le monde ou presque désire posséder le «talent» de parler en public. Mais la majorité n'y réussit pas et échoue à parler efficacement devant un auditoire.

Pourquoi? La raison en est simple. La plupart des gens se préoccupent des aspects insignifiants de la prise de parole en public, au lieu de se concentrer sur ce qui est vraiment important. Ils prennent une foule de résolutions à l'avance: «Il faut que je me tienne droit», «il ne faut pas que je bouge trop et que j'agite mes mains», «il ne faut pas que mon auditoire remarque que j'utilise des notes», «il ne faut pas que je fasse des fautes de grammaire», «il faut que ma cravate soit bien droite,» «il faut que je parle fort, mais pas trop», etc...

Que se passe-t-il alors, quand ce genre de personne prend la parole? Elle est dans ses petits souliers, parce qu'elle s'est donné une liste terrifiante de choses à ne pas faire. Elle perd le fil de son discours, tandis qu'elle se demande si elle n'a pas fait une erreur. Et son discours est un fiasco. C'est un échec, parce qu'elle s'est concentrée sur les qualités très secondaires qui font un bon orateur et a négligé ce qui fait vraiment un bon orateur: *une pleine connaissance du sujet et le désir intense de la communiquer aux auditeurs.*

Le succès réel d'un orateur ne se juge pas au fait qu'il s'est tenu bien droit ou qu'il n'a fait aucune faute de grammaire, mais au fait qu'il a efficacement communiqué à son auditoire ce qu'il avait à lui dire. La majorité de nos meilleurs orateurs ont de ces petits défauts. Certains ont une voix désagréable. Certains, parmi les plus recherchés en Amérique, échoueraient dans des classes d'ex-

pression orale inspirées par toutes ces vieilles interdictions.

Tous ces orateurs accomplis ont, par contre, une chose en commun: *ils ont quelque chose à dire et ils brûlent du désir de le communiquer à autrui.*

Ne laissez pas de petits riens vous empêcher de parler avec succès en public.

2. Quelle est la cause des disputes?

Vous êtes-vous jamais demandé ce qui cause les disputes? Neuf fois sur dix, elles partent d'incidents aussi insignifiants, aussi mineurs que celui-ci: «Jean rentre chez lui un peu fatigué, un peu tendu. Le souper n'est pas exactement à son goût, il relève le nez et s'en plaint. La journée de Marie n'a pas été idéale non plus; elle se dresse sur ses ergots et dit: «À quoi est-ce que tu t'attends avec l'argent que tu me donnes?» ou «Je pourrais mieux cuisiner si j'avais une cuisinière moderne comme toutes mes amies.» Jean est piqué au vif; alors, il contre-attaque: «Allons, Marie, ce n'est pas une question d'argent; tu ne sais pas te débrouiller, c'est tout.»

Et c'est parti! Avant qu'ils ne déclarent finalement une trêve, toutes sortes d'accusations vont être échangées: la belle-famille, leurs relations sexuelles, les problèmes d'argent, les promesses récentes et anciennes, et ainsi de suite. Tout va se terminer dans la tension, dans la nervosité. Rien n'aura été réglé et ils auront accumulé des nouvelles munitions pour la prochaine querelle, qui sera encore pire. À l'origine des disputes, rien de plus que des pensées étroites, mesquines. Aussi, pour les éliminer, cessez de penser petit.

Voici une méthode qui a fait ses preuves. Avant de vous plaindre, de lancer des accusations, de réprimander ou de lancer des contre-attaques pour vous défendre, demandez-vous ceci: «Est-ce vraiment important?» Dans la plupart des cas, la réponse sera négative, et vous éviterez un conflit.

Interrogez-vous: «Est-ce si grave s'il (ou elle) laisse tomber des cendres de cigarettes, oublie de refermer le tube de dentifrice, ou rentre tard le soir?»

«Est-ce si grave s'il (ou elle) a dépensé un peu trop d'argent ou invité à la maison des gens que je n'aime pas beaucoup?»

Quand vous sentez que vous allez devenir négatif, posez-vous la question: «Est-ce si grave que ça?» Cette question accomplit des miracles au foyer, au bureau, dans la circulation quand un conducteur vous passe sous le nez... Elle accomplit des miracles dans toutes les situations susceptibles de provoquer une querelle.

3. Jean avait reçu le plus petit bureau...

Il y a quelques années, j'ai vu une belle carrière dans la publicité se briser pour une simple question d'attribution de bureau.

Quatre jeunes cadres, tous de même niveau de responsabilités, avaient reçu de nouveaux bureaux. Trois de ces bureaux étaient identiques. Le quatrième était plus petit et moins bien meublé.

On attribua ce dernier bureau à J.M. Ce fut un coup terrible pour son amour-propre. Il se crut aussitôt la victime d'un complot. Il se mit à nourrir des pensées négatives: rancœur, amertume, jalousie, et à se sentir inférieur,

avec, pour résultat, qu'il commença à manifester de l'hostilité à l'égard de ses trois collègues. Au lieu de travailler de concert avec eux, il fit tout son possible pour saper leur travail. Les choses allèrent de mal en pis. Trois mois plus tard, l'attitude de J.M. était devenue telle que la direction n'eut pas d'autre solution que de lui montrer la porte.

J.M. s'était laissé dominer par des pensées mesquines dans une affaire sans importance. Dans sa hâte à se sentir la victime d'un complot, J.M. n'avait oublié qu'une seule chose: la compagnie était en pleine expansion et manquait d'espace. Le responsable qui avait attribué les bureaux ne savait même pas lequel était le plus petit! Personne dans la compagnie, à l'exception de J.M., n'avait établi un rapport entre la taille de son bureau et sa valeur personnelle.

Vous risquez, vous aussi, d'être la victime de pensées mesquines au sujet de petits riens: votre nom qui apparaît le dernier sur la liste du personnel de votre service ou le fait que vous receviez la quatrième copie au carbone d'un mémo. Pensez grand et ces petits détails ne vous atteindront pas.

4. Même le bégaiement est d'importance secondaire

Un responsable des ventes d'une compagnie m'a confié que même le bégaiement est d'importance toute secondaire dans la vente, si on possède les qualités qui comptent.

J'ai un ami, directeur commercial comme moi, qui adore jouer des tours, quoique ceux-ci ne soient pas toujours de très bon goût. Il y a quelques mois, un jeune homme a appelé cet ami pour lui proposer ses services

comme vendeur. Mais ce jeune homme bégayait. Mon ami a alors décidé sur-le-champ qu'il allait me jouer un tour. Il lui a dit qu'il n'avait pas de place vacante pour l'instant, mais qu'un de ses amis (moi, en l'occurrence) avait un poste de vendeur à remplir. Là-dessus, il m'a téléphoné pour me faire les éloges les plus délirants du candidat. Ne flairant pas la supercherie, je lui ai demandé de me l'envoyer immédiatement.

«Une demi-heure plus tard, le candidat arrivait dans mon bureau. Il n'avait pas dit trois mots que j'ai compris pourquoi mon ami tenait tant à me l'envoyer. «Jjjje suis Jjjjacques R. Monsieur ...m'a envoyé pppour ppparler avec vous au sujet d'un emploi.» Il se battait avec chaque mot ou presque. Je me suis aussitôt dit: «Ce type-là n'arriverait pas à vendre un billet d'un dollar pour 90 sous sur Wall Street.» J'en voulais à mon ami et j'avais vraiment de la peine pour mon visiteur. J'ai décidé que c'était la moindre des choses que je lui pose quelques questions de simple politesse, tandis que je chercherais une bonne excuse pour ne pas l'employer.

«Au fil de la conversation, j'ai découvert que, en fait, ce type était loin d'être stupide. Il était intelligent. Il s'en tirait très bien, mais je n'arrivais pas à oublier le fait qu'il bégayait. J'ai décidé de mettre fin à l'entrevue par une dernière question: «Qu'est-ce qui vous fait croire que vous avez du talent pour la vente?»

«Eh bien, m'a-t-il répondu, jjj'apprends vite, jjj'aime les gens, votre cccompagnie mmm'intéresse, et jjje veux gggagner de l'argent. Mmmaintenant, jjj'ai une élocution dddifficile mais ça ne me dddérange pas, pppourquoi est-ce que ça dddevrait déranger les autres?»

«Sa réponse m'a indiqué qu'il possédait toutes les qualités nécessaires pour faire un bon vendeur. J'ai décidé sur-le-champ de lui donner sa chance. Et vous savez, il se débrouille très bien.»

Même des troubles d'expression dans un métier où il faut beaucoup parler sont d'importance très secondaire, si la personne en question possède les qualités qui comptent.

Pratiquez les trois exercices suivants pour apprendre à vous élever au-dessus des petites mesquineries de votre esprit:

1. Gardez les yeux fixés sur un objectif important. Il nous arrive souvent de nous conduire comme le vendeur qui, ayant raté une vente, dit à son supérieur: «Oui, bien sûr, mais j'ai réussi à prouver au client qu'il avait tort.» En matière de vente, l'objectif important n'est pas d'avoir raison, mais de vendre.

Dans un mariage, l'objectif important est la paix, le bonheur et la tranquillité; ce n'est pas d'avoir le dernier mot dans les disputes, ni de dire: «Je l'aurais parié.»

Avec des employés, l'objectif important est de favoriser la pleine expansion de leur potentiel et non de chercher la petite bête.

Avec ses voisins, l'objectif principal est le respect mutuel et l'amitié, et non de faire envoyer leur chien à la fourrière parce qu'il lui arrive d'aboyer la nuit.

Pour parler comme les militaires, il vaut mieux perdre une bataille que de perdre la guerre.

Prenez la résolution de ne voir que ce qui compte vraiment.

2. Demandez-vous toujours: «Est-ce vraiment important?» Avant de vous monter la tête contre les autres, posez-vous la question suivante: «Est-ce que ça mérite que je me mette dans cet état?». Il n'y a pas de meilleur remède pour éviter les petites frustrations de l'existence. Nous éviterions au moins les neuf dixièmes des disputes et des conflits, si, face à une situation délicate, nous nous demandions toujours: «Est-ce si important que tout ça?»

3. Ne vous laissez pas aveugler par les détails. Lorsque vous parlez en public, que vous cherchez la solution d'un problème, que vous donnez des conseils à des employés, pensez à ce qui importe vraiment, à ce qui compte. Ne vous laissez pas prendre aux détails superficiels. Fixez votre attention sur les choses importantes.

Vous pouvez mesurer la force de votre esprit

Vous trouverez dans la colonne de gauche une liste de situations courantes. Dans la colonne du milieu et celle de droite, les réactions des esprits petits et des esprits forts sont comparées, face à ces situations. Faites ce test pour vous-même. Puis décidez: «Qu'est-ce qui me promet la réussite dans mes projets? Une pensée mesquine ou une pensée forte?»

On peut faire face à une situation de deux façons diamétralement opposées. Le choix vous appartient.

COMMENT VOIR GRAND

(1) Situation	(2) Attitude mesquine	(3) Attitude positive
Comptes de dépenses	1. On cherche à rogner sur ce compte pour augmenter son revenu.	1. On cherche à augmenter ses ventes.
Conversation	2. On parle en mal de ses amis, de sa compagnie, de ses concurrents et de l'état de l'économie.	2. On en parle en bien.
Progrès	3. On croit à la défensive, ou mieux au statu quo.	3. On croit à l'expansion.
Avenir	4. On y voit des limites.	4. On y voit des promesses.
Travail	5. On cherche à l'éviter.	5. On cherche à agir mieux et davantage, et surtout à aider les autres.
Concurrence	6. On se mesure aux médiocres.	6. On se mesure aux meilleurs.
Problèmes de budget	7. On retranche sur le nécessaire, pour économiser.	7. On cherche à augmenter son revenu pour acheter davantage.
Objectifs	8. On en choisit de petits.	8. On en choisit de grands.
Vision	9. À court terme.	9. À long terme.
Sécurité	10. On s'en préoccupe.	10. On la voit associée à la réussite.
Relations sociales	11. On s'entoure d'esprits mesquins.	11. On s'entoure d'esprits ouverts, forts.
Erreurs	12. On fait d'un rien une montagne.	12. On ignore les petites erreurs.

Ça paie, de voir grand. Pensez-y!

1. Ne vous dévalorisez pas. Halte à l'auto-dépréciation. Concentrez-vous sur vos atouts. Vous valez mieux que vous ne le croyez.

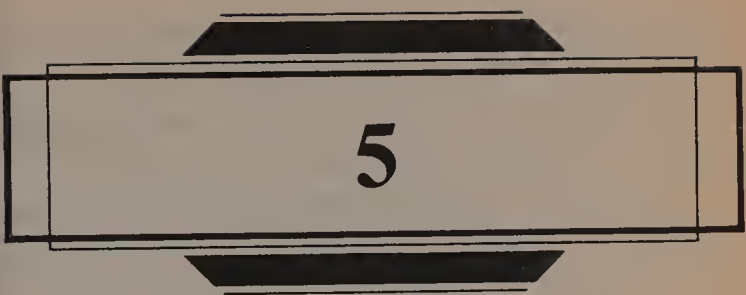
2. Employez le vocabulaire des esprits forts. Employez des mots chaleureux, optimistes, réconfortants, des mots qui promettent la victoire, l'espoir, le bonheur, le plaisir; évitez les mots qui créent des images déplaisantes, tristes, déprimantes, lugubres.

3. Élargissez votre vision. Voyez les choses telles qu'elles peuvent être. Valorisez les choses, les autres et vous-même.

4. Appréciez votre travail. Pensez, pensez vraiment que votre emploi actuel est important. Votre future promotion dépend surtout de votre attitude devant votre emploi *actuel*.

5. Élevez-vous au-dessus des mesquineries de l'existence. Dirigez votre attention sur des objectifs importants. Avant de vous quereller pour quoi que ce soit, posez-vous cette question: «Est-ce que c'est si important que ça?»

DEVENEZ FORT EN VOYANT GRAND!



5

Comment penser et rêver de façon créative

Écartons, pour commencer, l'erreur courante que l'on fait au sujet de *l'esprit d'invention*. Pour quelque raison illogique, on réserve le titre d'entreprises créatrices aux sciences, à la technologie, aux arts et à la littérature. On associe généralement l'esprit d'invention à des découvertes telles que celles de l'électricité ou du vaccin contre la poliomyélite, à la rédaction d'un roman ou à l'invention de la télévision en couleurs.

Nul doute que ces réalisations soient le fruit de l'esprit d'invention, que chaque progrès dans la conquête de l'espace en soit une manifestation. Mais pourtant, l'esprit d'invention n'est pas réservé aux génies ni à des types d'activités particuliers.

Qu'est-ce, alors, que l'esprit d'invention?

Une famille pauvre s'arrange pour que son fils étudie dans une université cotée. C'est faire preuve d'esprit d'invention.

Une famille transforme un terrain vague en un joli jardin. C'est faire preuve d'esprit d'invention.

Un curé parvient à doubler l'assistance à la messe du dimanche. C'est faire preuve d'esprit d'invention.

Quelqu'un trouve un moyen plus simple de classer des dossiers, réussit une vente réputée impossible, parvient à occuper intelligemment des enfants, à intéresser ses employés à leur travail, à éviter une dispute, voilà autant de manifestations pratiques, au jour le jour, de l'esprit d'invention.

L'esprit d'invention consiste tout simplement à découvrir de meilleures méthodes pour faire n'importe quoi. La réussite dans tous les domaines dépend, à la maison, au travail et dans la société, de la découverte de meilleures méthodes d'action. Voyons maintenant ce qu'il nous faut faire pour développer, pour cultiver notre esprit d'invention.

Première condition: ayez foi dans vos chances de succès. Voici une vérité première: pour agir, il faut avoir foi dans ses chances de succès. Cette foi nous fait découvrir les moyens de réussir.

J'utilise souvent cet exemple quand je dirige des séminaires de formation. Je demande d'abord au groupe: «Combien parmi vous estiment qu'il sera possible d'éliminer toutes les prisons d'ici trente ans?»

Le groupe se montre invariablement déconcerté, se demande s'il a bien entendu et s'interroge sur ma santé mentale. Je fais une pause et je répète: «Combien parmi vous estiment qu'il sera possible d'éliminer toutes les prisons d'ici trente ans?»

Voyant que je ne plaisante pas, quelqu'un me lance toujours alors: «Vous voulez dire que vous êtes prêt à donner la clé des champs à tous ces voleurs, ces violeurs, ces assassins? Vous ne vous rendez pas compte de ce que ça voudrait dire? Personne ne serait en sécurité. Les prisons sont *absolument* nécessaires.»

Et tous les autres de renchérir:

«Sans prisons, il n'y aurait plus de société».

«Il y a des gens qui ont ça dans le sang.»

«Au contraire, il nous faut davantage de prisons.»

«Est-ce que vous avez lu le dernier meurtre dans le journal?»

Et ainsi de suite. On me donne toutes sortes de *bonnes* raisons pour justifier l'existence des prisons. Quelqu'un m'a même dit une fois qu'il fallait des prisons pour assurer du travail à la police et aux gardiens.

Au bout de dix minutes, une fois que le groupe a «prouvé» que les prisons étaient nécessaires, je leur dis: «Vous savez, ce n'est pas pour rien que j'ai lancé cette idée.»

«Vous m'avez tous donné des raisons justifiant le maintien des prisons. Faites un effort supplémentaire, s'il vous plaît. Pensez pendant quelques minutes aux raisons de croire que l'abolition des prisons est *possible*.»

Gagné par l'esprit du jeu, on me dit alors: «Bon, d'accord, juste pour rire.» Je demande alors: «En supposant qu'on puisse supprimer les prisons, par quoi faudrait-il commencer pour y arriver?»

Les idées sont lentes à venir au départ. Quelqu'un dit d'une voix hésitante: «Des centres de jeunes en plus grand nombre, ça pourrait aider à combattre le crime.»

Et le groupe, qui, dix minutes auparavant, faisait bloc contre l'idée, commence à la trouver vraiment intéressante.

«Le travail élimine la pauvreté. La plupart des criminels viennent de milieux pauvres.»

«Il faudrait faire des recherches pour repérer les criminels en puissance avant qu'ils ne commettent leurs crimes.»

«Il faudrait opérer certains criminels pour les soigner.»

«Il faudrait que la police adopte des méthodes de réhabilitation positives.»

Ce ne sont là que quelques-unes des 78 idées que j'ai relevées pour l'élimination éventuelle des prisons.

La foi donne des ailes à votre esprit d'invention

Cette expérience prouve ceci: *Lorsque vous croyez que quelque chose est impossible, votre esprit s'applique à y trouver des raisons. Quand, par contre, vous croyez, vous croyez vraiment, que quelque chose est possible, votre esprit vient à votre rescousse et vous aide à trouver les moyens de le réaliser.*

Croire que quelque chose est réalisable ouvre la voie à des solutions créatives. Croire le contraire est l'effet d'un esprit destructif. Cela est vrai de toute situation. Les dirigeants politiques qui ne croient pas sincèrement aux chances d'établissement d'une paix universelle et permanente connaîtront l'échec, parce que leurs esprits sont fermés aux idées créatrices qui permettraient de l'établir. Les économistes qui croient aux dépressions économi-

ques, à leur caractère inévitable, ne découvriront pas le moyen de les empêcher.

Pareillement, il est possible d'arriver à aimer quelqu'un, si l'on croit que c'est possible.

Il est *possible* de trouver la solution de ses problèmes personnels, si l'on y croit.

Il vous est *possible* d'acheter la maison dont vous rêvez, si vous y croyez.

La foi libère les énergies créatrices. Le doute les paralyse.

Croyez, et vous vous mettrez à penser de manière constructive.

Laissez agir votre esprit et il trouvera les solutions. Il y a un peu plus de deux ans, un jeune homme est venu me demander de l'aider à se trouver une meilleure situation. C'était un employé du service du crédit d'une entreprise de vente par correspondance. Il avait l'impression d'être dans un cul-de-sac. Nous avons parlé de son passé et de ses projets d'avenir. Le connaissant alors mieux, je lui ai dit: «Je vous admire beaucoup de vouloir avancer, de vouloir exercer des responsabilités plus importantes. Mais, de nos jours, il vous faut un diplôme d'une université pour faire ce que vous voulez faire. Je vois que vous avez complété trois semestres. Je vous conseille de terminer vos études. Si vous suivez des cours d'été, ça vous prendra deux ans. Je suis sûr que, alors, vous pourrez décrocher l'emploi que vous souhaitez dans la compagnie de votre choix.»

«Je suis bien conscient, m'a-t-il répondu, qu'une éducation supérieure m'aiderait. Mais il m'est impossible de reprendre mes études.»

«Impossible? Et pourquoi cela?», lui ai-je demandé.

«Eh bien, tout d'abord, j'ai 24 ans. En plus, ma femme et moi nous attendons un enfant dans deux mois. Nous nous en tirons à peine avec ce que je gagne. Je n'aurai pas le temps d'étudier, puisque je serai forcé de conserver mon emploi. Il n'y a rien à faire, c'est impossible.»

Ce jeune homme s'était vraiment mis en tête que c'était impossible.

Je lui ai alors dit: «Si vous croyez qu'il vous est impossible de terminer vos études, alors n'en parlons plus. Mais, par contre, si vous croyez que c'est possible, alors une solution se présentera.

«Voilà ce que j'aimerais que vous fassiez. Prenez la résolution de reprendre vos études. Que cette pensée domine votre esprit. Réfléchissez ensuite, sérieusement, à la façon de vous y prendre, tout en continuant de subvenir aux besoins de votre famille. Revenez me voir dans deux semaines pour me dire quelles idées vous avez trouvées.»

Deux semaines plus tard, il revenait me voir.

«J'ai beaucoup réfléchi à ce que vous m'avez dit et j'ai décidé que je dois reprendre mes études. Je n'ai pas encore fait le tour complet du problème, mais je vais trouver une solution.»

Cette solution, il l'a trouvée.

Il a réussi à obtenir une bourse auprès d'une association commerciale, qui a pris en charge ses frais de scolarité, d'achat de livres et autres frais divers. Il a organisé son emploi du temps au bureau de manière à pouvoir suivre ses cours. Son enthousiasme, l'avenir que leur ouvre sa décision, lui ont gagné l'appui de sa femme. Ils ont uni

leurs créativité pour établir un nouveau budget et un nouvel emploi du temps plus efficaces.

Le mois dernier, il a reçu son diplôme et le lendemain il suivait un stage de formation pour accéder à un poste de responsabilité d'une grande entreprise.

Pour *pouvoir*, il suffit de vouloir.

Ayez foi dans vos chances de succès. C'est la condition-clé de l'esprit d'invention. Voici deux conseils qui vous permettront de développer votre inventivité grâce à la foi en vous-même :

1. Impossible n'est pas français. Impossible est synonyme d'échec. Voilà un mot à proscrire de votre vocabulaire. Il suffit de penser : « Impossible » pour que vous déclenchiez une réaction en chaîne de justifications dans votre esprit.

2. Pensez à quelque chose que vous avez toujours voulu faire, mais auquel vous avez renoncé, croyant que vous en étiez incapable. Dressez une liste des raisons que vous avez de vous en sentir capable. Nous sommes nombreux à renoncer à la réalisation de nos désirs, parce que nous ne considérons que les raisons de renoncer, alors que la seule chose qui mérite notre attention est la recherche des raisons d'agir.

J'ai lu dernièrement dans un journal un article qui affirmait qu'il y a trop de comtés dans chaque État des États-Unis. L'article faisait valoir que les limites de la majorité des comtés avaient été établies bien avant l'apparition de la première automobile, à une époque où l'on se déplaçait en voiture à cheval. Avec la rapidité des transports et la qualité des routes actuelles, il n'y avait pas de raison qu'on ne fusionne trois ou quatre comtés

ensemble. Ceci permettrait de réduire considérablement les frais d'administration; les contribuables recevraient de meilleurs services à moindre frais.

Le rédacteur de cet article se flattait d'avoir trouvé là une excellente idée; aussi avait-il demandé leurs réactions à trente personnes choisies au hasard. Résultat: personne n'avait trouvé l'idée intéressante, même si elle leur assurait, et à moindre frais, une meilleure administration.

Voilà qui illustre bien un état d'esprit routinier. L'esprit des gens qui pensent ainsi est paralysé: «Il y a des siècles que c'est comme ça. Donc, ça doit être bien et ça doit continuer. Pourquoi courir le risque d'un changement?»

Les gens «moyens» ont toujours résisté au progrès. Bien des gens ont fait valoir contre l'introduction de l'automobile que la nature avait été créée pour la marche et pour les chevaux. L'avion apparut à beaucoup de gens comme une innovation dangereuse. L'homme, selon eux, n'avait pas le «droit» de «concurrencer» les oiseaux. Bien des défenseurs du statu quo refusent à l'homme le droit d'aller dans l'espace.

L'un des plus grands experts en matière de fusée, Werner von Braun, leur fait cette réplique: «L'homme a sa place partout où il fait sa place.»

Au tournant du siècle, un cadre commercial a découvert un principe «scientifique» de la vente. On y a fait une grande publicité. On la trouve même dans les manuels. Le voici: il n'existe qu'une façon de vendre un produit. Découvrez-la. Ne vous en écarterez jamais.

Par bonheur pour la compagnie qui l'employait, la direction a changé à temps pour éviter sa faillite.

À l'opposé se trouve la philosophie de Crawford Greenewalt, président d'une des plus grandes entreprises des États-Unis, la DuPont de Nemours. Lors d'une conférence donnée à l'université Columbia, il a déclaré: «...il y a plusieurs manières de bien s'acquitter d'un travail, autant de manières, en fait, qu'il y a d'hommes pour le remplir.»

La vérité, c'est qu'il n'existe pas une seule manière de faire quoi que ce soit, meubler un appartement, faire une pelouse, réaliser une vente, cuire un rôti ou élever un enfant. Il y a autant de voies qu'il y a d'esprits créatifs.

Rien ne pousse sur une terre aride. Ne laissez pas la routine dessécher votre pensée et empêcher l'éclosion de nouvelles idées. Faites-en le test un de ces jours. Proposez l'une des idées suivantes à quelqu'un et observez sa réaction.

1. Les Postes, monopole de l'État, devraient passer à l'entreprise privée.

2. Les élections présidentielles devraient avoir lieu, non tous les quatre ans, mais tous les deux ou tous les six ans.

3. Les commerces devraient ouvrir de 13h à 20h au lieu de 9h à 17h30.

4. L'âge de la retraite devrait être porté à 70 ans.

Il ne s'agit pas ici de savoir si ces idées sont bonnes et applicables. L'important, c'est la réaction des gens à ce genre de propositions. Si certains se contentent d'en rire sans y penser davantage (et ce sera probablement le cas de 95 pour cent d'entre eux), il est probable que leur esprit est paralysé par la routine. Les 5 pour cent restants, qui

diront: «L'idée est intéressante; expliquez-moi» ont une tournure d'esprit inventive.

Un mode de pensée routinier constitue le pire obstacle pour la personne qui s'applique de façon méthodique et créatrice à atteindre la réussite. Il paralyse votre pensée, entrave vos progrès, vous empêche de développer votre puissance créatrice. Voici trois méthodes pour le combattre:

1. Soyez réceptif aux idées nouvelles. Faites la guerre à ce type de pensées: «Ça ne marchera pas», «C'est impossible», «Ça ne sert à rien», «C'est bête.»

L'un de mes amis, qui a réussi à un échelon élevé d'une compagnie d'assurances, m'a dit: «Je n'ai pas la prétention d'être le type le plus brillant de la profession, mais je pense que je suis la meilleure éponge: je m'applique à assimiler le maximum de bonnes idées.»

2. Faites de nouvelles expériences. Brisez vos routines. Allez dans de nouveaux restaurants, de nouveaux théâtres, faites de nouvelles lectures, faites-vous de nouveaux amis; changez d'itinéraire pour vous rendre au travail, prenez des vacances différentes cette année, faites quelque chose de nouveau dimanche prochain.

Si vous travaillez dans le domaine de la distribution, intéressez-vous à ses autres aspects: la comptabilité, la gestion financière, la production. Cela vous permettra d'élargir vos horizons et vous préparera à exercer des responsabilités plus importantes.

3. Allez de l'avant, n'avancez pas à reculons. Ne dites pas: «C'est comme ça que nous avons toujours fait, pourquoi changer?», mais: «Qu'est-ce que nous pourrions faire pour améliorer nos méthodes?» Que votre

pensée s'oriente vers l'avenir, le progrès, au lieu de rester fixée sur le passé et ses routines. Ce n'est pas parce que vous vous leviez à 5h30 pour livrer les journaux ou traire les vaches, quand vous étiez jeune, que c'est une bonne idée de l'exiger de vos enfants.

Imaginez un peu ce qui arriverait à la compagnie Ford si sa direction se disait un beau jour: «Nous ne pourrions jamais faire de meilleures automobiles que cette année, c'est impossible. Nous mettons donc un terme définitif à toutes nos recherches techniques et de design.» La compagnie Ford, aussi puissante soit-elle, ne durerait pas longtemps avec une telle attitude.

Il en va des gens qui réussissent comme des entreprises qui marchent; ils se posent sans cesse cette question: «Comment m'y prendre pour être encore meilleur, pour réussir encore mieux?»

Dans toute entreprise humaine, que ce soit la construction de fusées ou l'éducation des enfants, la perfection absolue est impossible. Cela laisse, par conséquent, la porte ouverte à toutes sortes de progrès. Les gens qui réussissent le savent bien; aussi cherchent-ils sans relâche le moyen de faire mieux. (Notez bien que ce genre de personnes ne se demande pas: «Est-ce que je peux faire mieux?» Cela, il le *sait*. Ce qu'il se demande, c'est: «Comment m'y prendre pour faire mieux?»)

Il y a quelques mois, l'une de mes anciennes étudiantes, qui s'était lancée dans les affaires il y avait à peine quatre ans, a ouvert sa quatrième quincaillerie. Un exploit, quand on considère que son capital de départ n'était que de 3 500 dollars, que la concurrence était vive dans ce domaine et qu'il n'y avait guère de temps qu'elle était dans les affaires.

Je suis allé dans son nouveau magasin, peu après son ouverture, pour la féliciter de ce nouveau succès.

Je lui ai demandé, de manière détournée, comment elle avait pu monter trois magasins avec succès et en ouvrir un quatrième, alors que la majorité des commerçants devaient se donner bien du mal pour en faire marcher un seul.

«J'ai travaillé dur, ça va de soi, m'a-t-elle répondu, mais le seul fait de se lever tôt et de se coucher tard n'explique pas tout. La plupart des gens dans ce type de commerce travaillent fort. Non, je dois surtout ma réussite à ce que j'ai baptisé mon «programme d'amélioration hebdomadaire.»

«Votre programme d'amélioration hebdomadaire? Vous m'impressionnez, mais qu'est-ce que cela veut dire au juste?», lui ai-je demandé.

«À vrai dire, ce n'est pas si sorcier que ça, a-t-elle poursuivi, c'est tout simplement une méthode qui me permet de m'améliorer, chaque semaine, dans mon travail.

«Pour suivre mes progrès, j'ai divisé mes activités en quatre éléments: clients, employés, marchandises et promotion. Tout le long de la semaine, je prends des notes, je mets sur le papier toutes les idées susceptibles d'améliorer mes performances.

«Maintenant, tous les lundis soirs, je me réserve quatre heures pour passer en revue toutes ces idées et voir comment je pourrais m'y prendre pour appliquer les meilleures.

«Au cours de ces quatre heures, je passe systématiquement en revue tous les aspects de mon affaire. Je ne

me contente pas de souhaiter d'avoir une plus grosse clientèle. Non, je me pose la question suivante: «Que puis-je faire pour augmenter ma clientèle et pour que ces nouveaux clients deviennent des clients fidèles et réguliers?»

Elle m'a alors décrit toutes les petites innovations qui avaient assuré le succès à ses trois premiers magasins: des choses telles que la présentation de la marchandise, ses techniques de suggestion qui faisaient que deux clients sur trois achetaient des articles qu'ils n'avaient pas l'intention d'acheter en entrant dans ses magasins, son système de crédit à l'intention des personnes en grève, le concours de promotion des ventes qu'elle avait lancé pendant la saison morte.

«Je me demande: «Que puis-je faire pour mieux vendre mes marchandises?» et les idées me viennent. Je vais vous citer un cas: il y a un mois, je me suis dit que je devrais faire quelque chose pour attirer davantage de jeunes. J'ai fait le raisonnement suivant: si je trouvais le moyen d'attirer les jeunes, j'attirerais aussi les parents. J'ai bien réfléchi et j'ai eu une idée: présenter une gamme de petits jouets à l'intention des enfants de quatre à huit ans. Et ça marche! Les jouets ne prennent pas beaucoup de place et me font faire un profit intéressant. Mais surtout, ces jouets m'ont permis d'augmenter la fréquentation de mon magasin.

«Croyez-moi, ma méthode marche. Il me suffit de me demander sérieusement: «Comment puis-je améliorer mes performances?» pour trouver les réponses. Le lundi se passe rarement sans que je trouve une idée ou une technique qui améliore mon compte des profits et pertes.»

«J'ai appris quelque chose d'autre également sur le succès dans la vente, quelque chose que toute personne qui se lance dans les affaires devrait savoir.»

«Qu'est-ce que c'est?», lui ai-je demandé.

«Eh bien, voilà. Ce n'est pas ce que vous savez au départ qui compte tellement. C'est ce que vous apprenez, les expériences que vous faites, une fois que vous avez ouvert votre magasin. Voilà ce qui compte surtout.»

La vraie réussite couronne les gens qui se fixent des objectifs toujours plus élevés, pour eux-mêmes et pour les autres, les gens qui recherchent toujours plus d'efficacité, qui veulent produire davantage à un coût moins élevé et avec un effort moindre. La réussite est réservée à ceux et à celles qui cherchent toujours à s'améliorer.

Voyez le slogan de la General Electric: Notre produit le plus important, c'est le progrès.

Pourquoi ne pas faire du progrès votre produit le plus important?

Cette philosophie accomplit des miracles. Chaque fois que vous vous demandez comment vous pouvez mieux agir, votre créativité se met en action et les idées viennent d'elles-mêmes.

Voici un exercice à faire quotidiennement et qui vous permettra de découvrir et de développer votre puissance créatrice.

Avant de commencer votre travail, consacrez 10 minutes de votre temps à vous poser cette question: «Comment pourrais-je améliorer mon travail aujourd'hui?», «Que puis-je faire pour stimuler mes employés?», «Quelle faveur spéciale puis-je faire à mes clients?», «Comment puis-je devenir plus efficace?»

Cet exercice n'est pas compliqué, mais il est efficace. Pratiquez-le et vous découvrirez toutes sortes de moyens d'atteindre une plus grande réussite.

Chaque fois ou presque que ma femme et moi rencontrions un certain couple, la conversation tournait autour de la question des femmes mariées qui travaillent. Madame S. avait travaillé pendant plusieurs années avant de se marier et l'expérience lui avait beaucoup plu.

«Mais maintenant, disait-elle, mes deux enfants vont à l'école, je dois m'occuper de la maison et des repas. Je n'ai tout simplement pas le temps.»

Un dimanche soir, madame S., son mari et ses enfants ont eu un accident de voiture. Madame S. et ses enfants s'en sont sortis sans blessures sérieuses, mais son mari, grièvement atteint au dos, est devenu infirme. Madame S. n'a pas eu d'autre choix que de se chercher un emploi.

Lorsque, quelques mois après cet accident, ma femme et moi l'avons revue, la facilité avec laquelle elle s'était adaptée à ses nouvelles responsabilités nous a étonnés.

«Vous savez, nous a-t-elle dit, je n'aurais jamais cru, il y a six mois, que je pourrais m'occuper de la maison et travailler à plein temps en même temps. Mais, après l'accident, j'ai décidé qu'il fallait que je trouve le temps. Croyez-moi, j'ai augmenté mon efficacité de 100 pour cent. J'ai découvert que je faisais bien des choses sans aucune nécessité. J'ai découvert aussi que mes enfants pouvaient et voulaient m'aider. J'ai trouvé des dizaines de moyens pour économiser mon temps: faire les achats moins souvent, regarder moins la télévision, téléphoner moins souvent, et ainsi de suite.»

Cette expérience nous enseigne une leçon: *«Nos capacités dépendent de nos dispositions d'esprit. Ce que nous pouvons faire dépend de ce que nous pensons pouvoir faire. Quand vous pensez vraiment que vous pouvez accomplir davantage, votre esprit devient créatif et vous indique comment agir.»*

Un jeune cadre travaillant dans une banque raconte ainsi son expérience de notre «puissance de travail.»

«L'un des autres responsables nous a quittés avec un préavis très court, ce qui a mis notre service en difficulté. Ses tâches étaient importantes; on ne pouvait les remettre à plus tard; il fallait s'en acquitter sans délai.

«Le jour suivant, le vice-président responsable de mon service m'a appelé. Il m'a expliqué qu'il avait déjà demandé à mes deux autres collègues s'ils pouvaient se diviser son travail en attendant que quelqu'un le remplace. «Aucun des deux n'a carrément refusé, a ajouté le vice-président, mais ils ont expliqué qu'ils étaient déjà surchargés de travail. Je me demandais si vous pourriez prendre en main une partie de ce travail temporairement?»

«J'ai appris, au cours de ma carrière, qu'il est de mauvaise politique de refuser l'occasion qui se présente. J'ai donc accepté; j'ai promis de faire tout mon possible pour m'acquitter de ces nouvelles tâches en plus de mes responsabilités normales, ce qui a fait plaisir au vice-président.

«En sortant de son bureau, je me suis dit que ça me faisait beaucoup de choses sur les bras, car je n'étais pas moins occupé que mes autres collègues qui avaient trouvé un prétexte pour échapper à ces responsabilités supplémentaires. Mais j'étais bien décidé à trouver le moyen d'y

faire face. J'ai terminé mon travail normal cet après-midi-là et puis, à la fermeture de la banque, je suis resté pour chercher le moyen d'augmenter mon efficacité. J'ai pris un crayon et j'ai jeté sur le papier toutes les idées qui me traversaient l'esprit.

«Eh bien, vous savez, il m'est venu quelques bonnes idées: je me suis, par exemple, entendu avec ma secrétaire pour qu'elle me communique tous les appels téléphoniques non urgents à une heure précise de la journée, pour qu'elle réserve mes appels à une certaine heure, pour réduire ma période de conférence quotidienne de 15 à 10 minutes, pour que je lui dicte le courrier en une seule période. J'ai découvert également que ma secrétaire était tout à fait disposée à prendre sur elle un certain nombre de petites tâches qui me faisaient perdre du temps.

«Ça faisait deux ans que j'occupais ce poste, et franchement, j'ai été étonné de constater que je m'étais laissé aller côté organisation du travail.

«En l'espace d'une semaine, je dictais deux fois plus de lettres, je répondais à 50 pour cent de plus d'appels téléphoniques, j'assistais à 50 pour cent de plus de réunions, et tout cela sans surcroît de fatigue.

«Deux semaines plus tard, le vice-président m'a appelé. Il m'a fait ses compliments sur la qualité de mon travail et il a ajouté que, après avoir considéré des candidatures de la société et de l'extérieur, il n'avait pas encore trouvé la personne qu'il cherchait. Il a alors ajouté que, après avoir consulté la direction, il avait reçu l'autorisation d'amalgamer les deux postes et de m'offrir ce nouveau poste avec une grosse augmentation de salaire.

«C'est ainsi que je me suis prouvé que ce que je suis capable de faire dépend de ce que je pense de mes capacités.»

Voilà, nos capacités *dependent* de nos dispositions d'esprit.

Cela se produit apparemment tous les jours à notre époque d'expansion commerciale. Le patron appelle un employé et lui explique qu'un certain travail doit être fait. Puis il ajoute: «Je sais que vous avez déjà beaucoup de travail; pouvez-vous vous acquitter de celui-ci aussi?»

Il arrive trop souvent que l'employé réponde: «Je suis vraiment désolé, mais je suis déjà surchargé de travail. J'aimerais bien, mais je suis trop occupé.»

En de telles circonstances, un patron n'en veut pas à un employé, parce qu'il s'agit d'un travail supplémentaire. Mais le travail doit être fait et il continuera ses recherches jusqu'à ce qu'il trouve un employé, tout aussi occupé que les autres, mais qui est prêt à accepter davantage de responsabilités. C'est ce genre de personne qui avance dans sa carrière.

La recette de la réussite, que ce soit au travail, à la maison ou avec vos relations, consiste à *faire mieux ce que vous faites* (améliorer la qualité de votre travail) et à *en faire davantage* (augmenter votre capacité de travail).

**Êtes-vous enfin convaincu
qu'il est payant d'agir davantage et mieux?
Alors, prenez ces deux résolutions:**

1. N'hésitez pas à accepter les occasions d'agir davantage. Se voir proposer de nouvelles responsabilités équivaut à recevoir un compliment. En acceptant de

plus grandes responsabilités, vous vous faites remarquer, vous montrez que vous avez davantage de valeur. Si vos voisins vous demandent de les représenter politiquement, ne refusez pas. Cela vous servira d'exercer des responsabilités politiques.

2. Demandez-vous ensuite comment vous pouvez agir davantage. Des réponses originales se présenteront. Il se peut que ce soit une meilleure organisation de votre travail actuel, de votre emploi du temps ou l'élimination d'activités secondaires. Mais, en tout état de cause, je le répète, une solution se présentera, qui vous permettra d'agir davantage.

Je fais pleinement mienne l'idée suivante: si vous voulez qu'un travail soit fait, confiez-le à quelqu'un de déjà occupé. Je refuse de travailler sur des projets importants avec des gens qui ont trop de temps libre. J'ai appris à mes dépens que les gens qui ont beaucoup de temps devant eux font de mauvais associés.

Tous les gens prospères et compétents que je connais sont occupés. Quand je me mets à travailler avec eux, je sais que le travail sera fait.

J'ai appris en de nombreuses occasions que je peux compter sur les gens occupés. Mais j'ai souvent été déçus par ceux qui ont «tout leur temps.»

Les hommes d'affaires entreprenants se demandent sans cesse: «Que puis-je faire pour produire davantage?» Pourquoi ne pas vous poser cette même question: «Que puis-je faire pour augmenter ma productivité?» Comptez sur votre créativité pour trouver la réponse.

Après avoir parlé à des centaines de personnes de tous les milieux, j'ai appris ceci: plus une personne a

d'envergure, plus elle vous encouragera à vous exprimer; plus une personne est mesquine, plus elle aura tendance à vous faire des sermons.

Les personnes d'envergure *écoutent*.

Les gens mesquins *monopolisent la parole*.

Notez également ceci: les personnes qui occupent les postes les plus élevés dans tous les domaines passent beaucoup plus de temps à consulter les autres qu'à donner des conseils. Avant de prendre une décision, elles demandent: «Qu'est-ce que vous en pensez?», «Quel conseil me donneriez-vous?», «Que feriez-vous dans cette situation?», «Quelle est votre impression?».

Considérez la question sous cet angle: un chef est une machine à prendre des décisions. Or, pour fabriquer quoi que ce soit, il faut une matière première. Dans toute prise de décision originale, cette matière première est constituée par les idées et les conseils des autres. Ne vous attendez pas, bien sûr, à ce que les autres vous donnent des solutions toutes faites. Cela n'est pas la raison principale pour laquelle on pose des questions et on écoute des réponses. Les idées des autres vous aident à susciter vos propres idées, à rendre votre esprit plus inventif.

J'ai participé dernièrement, en tant qu'instructeur, à un séminaire réunissant du personnel de direction. Ce séminaire comprenait douze sessions. L'un des temps forts de chaque réunion était une présentation d'une durée de 15 minutes faite par chacun des participants sur le thème suivant: «Comment j'ai réussi à régler mon problème d'administration le plus urgent.»

À la neuvième session, la personne dont c'était le tour, un vice-président d'une importante laiterie, a fait

quelque chose de différent. Au lieu de nous dire comment il avait réglé son problème, il a présenté le sujet suivant: «Aide demandée pour régler mon problème d'administration le plus urgent.» Il a brièvement présenté son problème et a demandé au groupe ses suggestions. Pour ne perdre aucune des idées suggérées, il a demandé à une sténographe de prendre tout en note.

J'ai parlé un peu plus tard avec cet homme. Je l'ai complimenté pour son point de vue original. Il m'a répondu: «Il y avait des hommes très intelligents dans ce groupe. Je me suis dit que je recueillerais quelques idées intéressantes. Il y a une bonne chance pour que, parmi tout ce qui a été dit au cours de la réunion, quelque chose me donne la clé de la solution.»

Remarquez bien ceci: cet administrateur a exposé son problème, puis s'est mis à *l'écoute*. En agissant ainsi, il a obtenu la matière première nécessaire à la prise d'une décision et, autre avantage, les autres participants ont tiré parti de la discussion parce qu'ils y ont pris part.

Les affaires prospères consacrent beaucoup d'argent aux enquêtes auprès des consommateurs. Elles interrogent les gens sur le goût, la qualité, la taille et l'apparence du produit. Le fait de se mettre à l'écoute des autres fournit des idées précises pour faciliter la vente d'un produit. Cela informe également le fabricant sur ce qu'il doit dire aux consommateurs dans la publicité du produit. Pour mettre au point un produit qui réussisse, il faut prendre l'avis du plus grand nombre de gens possible, écouter les clients potentiels, puis fabriquer le produit et le promouvoir de manière à plaire à ces gens.

Dernièrement, j'ai remarqué une affiche dans un bureau. Elle disait: «Pour vendre à Lafleur ce que

Lafleur achète, il faut voir par les yeux de Lafleur.» Et pour avoir les yeux de Lafleur, il faut écouter ce qu'a à dire Lafleur.

Vos oreilles sont vos valves d'admission. Elles alimentent votre esprit en matières premières qui peuvent être transformées en puissance créatrice. Nous n'apprenons rien en parlant. Mais il n'y a pas de limite à ce que nous pouvons apprendre en posant des questions et en écoutant.

Essayez ce programme en trois points pour stimuler votre créativité:

1. Encouragez les autres à parler. Quand vous parlez avec quelqu'un ou lors de réunions de groupe, incitez les gens à s'exprimer avec ce type de questions: «Parlez-moi de votre expérience...», «Que faudrait-il faire à votre avis...» ou encore «Quel est le problème à votre sens...» Encouragez les autres à s'exprimer et vous gagnerez une double victoire: votre esprit emmagasinerà une matière première qui vous servira à produire une pensée originale et vous vous ferez des amis. Il n'y a pas de méthode plus sûre de se faire aimer des autres que de les encourager à vous parler.

2. Testez vos propres opinions à l'aide de questions. Faites en sorte que les autres vous aident à y voir plus clair. Consultez les autres. Ne soyez pas dogmatique. N'annoncez pas une idée nouvelle comme si elle était inscrite sur les Tables de la Loi. Faites d'abord votre petite enquête. Observez les réactions de vos collègues. Si vous adoptez cette ligne de conduite, votre idée y gagnera en qualité, en fin de compte.

3. Intéressez-vous à ce que dit votre interlocuteur. Pour bien écouter, il ne faut pas seulement se taire. Écou-

ter signifie se pénétrer des propos d'autrui. Il est si fréquent que les gens prétendent écouter, alors qu'ils n'écoutent pas; ils attendent simplement l'occasion de prendre la parole. Écoutez attentivement ce qu'on vous dit. Appréciez-en la valeur. C'est ainsi qu'on nourrit son esprit.

De plus en plus d'universités renommées organisent des séminaires à l'intention des gestionnaires d'entreprises. De l'avis des entreprises qui les commanditent, le grand avantage de ces programmes de formation avancée ne tient pas à ce que le personnel de direction y recevrait des recettes pour administrer leurs entreprises plus efficacement. Le profit qu'ils en tirent réside bien plutôt dans l'occasion qu'ils ont d'échanger des idées nouvelles et de les débattre. Il est fréquent que ces programmes exigent que les cadres partagent des dortoirs, ce qui favorise les échanges de vue. En un mot, l'avantage principal que les cadres en tirent est la *stimulation*.

Il y a un an, j'ai été responsable de deux séances d'un séminaire de vente d'une durée d'une semaine, tenu à Atlanta et organisé par la National Sales Executives, Inc. Quelques semaines plus tard, j'ai rencontré un vendeur de mes amis qui travaillait pour l'un des chefs de vente qui avaient participé au séminaire.

«On peut dire que mon chef de vente en a appris long au cours de sa semaine chez vous!», m'a dit mon ami. Intrigué, je lui ai demandé de me préciser quels changements il avait remarqués. Il a mentionné pêle-mêle un certain nombre de choses: une réforme du système de rémunération, des réunions des vendeurs deux fois au lieu d'une seule fois, de nouvelles cartes d'affaires et un nouveau papier à lettres, une modification des territoi-

res. Or, aucune de ces mesures n'avait été recommandée au cours du programme de formation. Ce chef des ventes n'avait pas reçu un ensemble de recettes toutes faites. Non, ce qu'il avait reçu était bien plus précieux: une stimulation pour chercher des idées directement avantageuses pour sa compagnie.

Un jeune comptable à l'emploi d'un fabricant de peinture m'a parlé d'une affaire qu'il a réussie et dont l'idée lui est venue grâce aux idées des autres.

«Je ne m'étais jamais particulièrement intéressé à l'immobilier, m'a-t-il dit. Voilà plusieurs années que je suis comptable et je ne me suis pas écarté de cette profession. Un jour, un ami qui travaille dans l'immobilier m'a invité à un banquet organisé par l'une des agences immobilières de notre ville.

«On a entendu parler ce jour-là un homme d'un certain âge qui avait été témoin de l'expansion de la ville. Sa conférence s'intitulait: «Les vingt ans à venir.» Il a prédit que la région métropolitaine continuerait à gagner sur les terres réservées jusque là à l'agriculture, et cela de manière très sensible. Il a également prédit qu'il y aurait une très forte demande pour des résidences secondaires de 2 à 5 acres, assez grandes pour que les hommes d'affaires ou les professionnels puissent y avoir un jardin, une piscine, des chevaux et de la place pour faire du sport.

«Cette conférence a stimulé mes idées. Ce qu'il avait exposé correspondait exactement à ce que je désirais. Les jours suivants, j'ai demandé à plusieurs amis ce qu'ils pensaient de l'idée de posséder un jour une propriété de 5 acres et ils m'ont tous répondu, en effet: «C'est mon rêve.»

«J'ai continué à y penser et à chercher comment je pourrais en tirer un profit. Et un jour, comme je me rendais au travail, l'idée m'est tombée du ciel. Pourquoi ne pas acheter une ferme et la diviser en lots? Je me suis dit que ces terrains auraient plus de valeur séparément qu'une terre d'un seul tenant.

«J'ai découvert à 40 kilomètres du centre de la ville une ferme délabrée avec une terre de 50 acres pour 8 500 dollars. Je l'ai achetée en payant un tiers du montant et j'ai pris une hypothèque avec le propriétaire pour le restant du montant.

«Ensuite, j'ai fait planter des sapins dans les espaces non boisés. J'ai fait cela parce qu'un agent immobilier auquel je fais confiance m'a dit:

«Les gens veulent des arbres de nos jours, beaucoup d'arbres!»

«Je voulais que mes clients éventuels voient que leur propriété serait couverte, d'ici quelques années, de magnifiques sapins.

«Ensuite, j'ai engagé un arpenteur pour qu'il divise ces 50 acres en dix lots de 5 acres.

«J'étais donc prêt à vendre. J'ai obtenu des listes de jeunes cadres de notre ville et j'ai monté une petite campagne de promotion par la poste.

J'insistais sur le fait que, pour 3 000 dollars, le prix d'un petit terrain en ville, ils pouvaient acquérir une propriété. Je décrivais également les joies du sport et du grand air.

«J'ai vendu les dix lots en l'espace de six semaines et cela, en ne travaillant que le soir et les fins de semaine. Revenu total: 30 000 dollars. Coût total (terrain, publi-

cité, arpentage, frais notariaux): 10 400 dollars. Profit: 19 600 dollars.

«Si j'ai fait ce joli profit, c'est que j'ai écouté les idées des gens intelligents qui m'entourent. Si je n'avais pas accepté l'invitation à me rendre à un banquet réunissant des gens totalement étrangers à mes activités professionnelles, mon cerveau n'aurait jamais conçu ce plan pour faire un profit.»

Il y a bien des façons de stimuler son esprit; en voici deux que vous pouvez intégrer à votre existence.

Premièrement, adhérez au moins à une de vos associations professionnelles et participez-y régulièrement. Fréquentez des gens qui veulent réussir. Échangez des idées avec eux. J'entends si souvent dire: «J'ai entendu une idée très intéressante à midi, lors de la réunion...» ou «Hier, à la réunion, une idée m'est venue...» Ne l'oubliez pas, un esprit qui ne s'alimente qu'à lui-même manque d'aliments, s'affaiblit, devient incapable de progrès et d'invention. La stimulation d'autres esprits est un excellent aliment pour la pensée.

Deuxièmement, adhérez à au moins une association étrangère à vos intérêts professionnels et participez-y régulièrement. La fréquentation de gens qui ont d'autres horizons professionnels élargit votre pensée, vous fait voir grand. Ce sera un excellent stimulant pour vos activités propres, vous verrez.

Les idées sont le fruit de votre pensée mais, pour qu'elles aient de la valeur, il faut les dominer et les mettre en pratique.

Un chêne produit annuellement assez de glands pour peupler une forêt de belle taille. Et pourtant de toute cette

multitude de semences, seuls un ou deux glands deviendront des arbres. Les écureuils détruisent la plupart d'entre eux et la dureté du sol sous l'arbre donnent aux glands restants peu de chances de prendre racine.

De même pour les idées. Rares sont celles qui portent fruit. Les idées sont extrêmement fragiles. Si nous n'y prenons pas garde, les écureuils (les gens dont les pensées sont négatives) en détruiront la plupart. Les idées demandent des soins particuliers du jour où elles naissent jusqu'à ce qu'elles soient transformées en applications utiles et pratiques. Employez les trois méthodes suivantes pour maîtriser vos idées et les mettre en pratique:

1. Ne les laissez pas vous échapper. Notez-les. Des tas de bonnes idées ne naissent chaque jour que pour s'éteindre aussitôt, faute d'avoir été mises sur le papier. La mémoire est une servante infidèle quand il s'agit de conserver et de cultiver des idées originales. Conservez sur vous un carnet de notes ou des fiches. Quand une idée vous passe par la tête, prenez-la en note. Un de mes amis, qui voyage beaucoup, garde toujours du papier à portée de la main, pour pouvoir y noter ses idées à la seconde même où il les a. Les personnes imaginatives, inventives, savent bien qu'une bonne idée peut naître en tout temps et en tout lieu. Ne laissez pas vos idées vous échapper, c'est détruire le fruit de vos pensées. Conservez-les.

2. Passez-les en revue. Classez-les dans un dossier. Mettez ce dossier dans un classeur ou dans le tiroir de votre bureau. Une boîte à chaussures peut faire l'affaire. Constituez votre dossier et consultez cette mine à idées régulièrement. Quand vous les passerez en revue, il se peut fort bien, et c'est normal, que certaines soient

dénuées de tout intérêt. Mettez-les au panier. Conservez, par contre, celles qui vous paraissent intéressantes.

3. Cultivez et fertilisez vos idées. Faites-les croître. Pensez-y. Développez-les. Lisez tout ce qui se rapporte de près ou de loin à votre idée. Considérez-la sous tous ses angles. Enfin, quand vous l'aurez bien mûrie, exploitez-la à votre profit, pour votre travail, pour votre avenir.

Lorsqu'un architecte a l'idée d'un nouveau bâtiment, il en fait un dessin préliminaire. Lorsqu'un publiciste a l'idée d'une nouvelle annonce pour la télévision, il en fait une série de dessins pour préciser la forme définitive qu'elle prendra. Les écrivains qui ont une idée en rédigent une ébauche.

Et notez ceci: il faut développer son idée sur le papier. À ceci, deux excellentes raisons. Quand une idée prend une forme tangible, vous pouvez littéralement la regarder, voir ses faiblesses, découvrir ce qu'il faut faire pour la polir. De plus, les idées doivent être «vendues» à quelqu'un: clients, employés, votre patron, amis, membres de votre club, investisseurs. Quelqu'un doit «acheter» votre idée, sinon elle n'a aucune valeur.

Un été, deux agents d'assurances m'ont contacté. Ils voulaient tous les deux améliorer mon programme d'assurances. Ils m'ont promis de me présenter un projet de changements. Le premier m'a fait une présentation strictement verbale. Il m'a dit ce qu'il me fallait. Mais j'ai bientôt perdu le fil de ce qu'il disait. Il était question d'impôts, d'options, de sécurité sociale, de tous les aspects techniques d'un portefeuille d'assurances. Franchement, il m'a étourdi et j'ai dû refuser.

Le deuxième vendeur s'y est pris différemment. Il avait inscrit ses recommandations sur un tableau. Tous

les détails apparaissaient sur un diagramme. Je n'ai pas eu de mal à comprendre sa proposition, parce que je pouvais la visualiser. C'est avec lui que j'ai fait affaire.

Présentez vos idées sous une forme qui soit vendable. Une idée présentée par écrit sous forme de tableau ou de diagramme a bien plus de chances de convaincre qu'une idée présentée verbalement.

En deux mots: suivez ces recettes pour être inventif

1. Ayez foi dans vos chances de succès. Votre esprit viendra à votre aide si vous avez confiance dans vos moyens. Le fait de croire qu'il existe une solution prépare la venue de celle-ci.

Éliminez les mots suivants de votre vocabulaire: «impossible», «ça ne marchera pas», «je n'en suis pas capable», «c'est pas la peine d'essayer.»

2. Ne laissez pas la routine paralyser votre esprit. Soyez ouvert aux idées nouvelles. Ne craignez pas d'essayer du neuf. Montrez-vous inventif dans toutes vos activités.

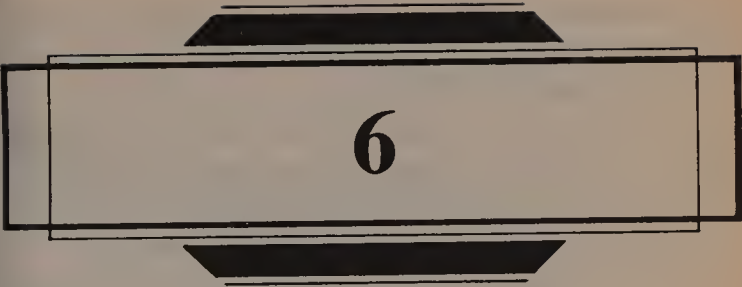
3. Posez-vous tous les jours cette question: «Comment pourrais-je faire encore mieux?» Le progrès n'a pas de limites. Quand vous vous poserez cette question, de bonnes réponses vont se présenter d'elles-mêmes. Essayez seulement. Vous verrez.

4. Demandez-vous: «Comment puis-je être plus productif?» Le talent *est* un état d'esprit. Le simple fait de vous poser cette question met votre esprit en mouvement pour découvrir des trucs ingénieux. La formule du succès en affaires est la suivante: faire mieux (améliorer la qua-

lité de votre production) et: faire davantage (augmenter la quantité de votre production.)

5. Écoutez les autres. Posez-leur des questions. Leurs réponses seront la matière première avec laquelle vous formerez de sages décisions. N'oubliez pas ceci: les gens qui ont de l'envergure savent *écouter*; les gens mesquins *monopolisent la parole*.

6. Donnez des ailes à votre esprit. Stimulez-le. Fréquentez les gens qui peuvent vous aider à concevoir de nouvelles idées, de nouvelles méthodes d'action. Élargissez le cercle de vos relations professionnelles et extra-professionnelles.



6

Vous êtes à l'image de vos pensées

Le comportement des êtres humains a souvent de quoi nous laisser rêveurs. Vous êtes-vous jamais demandé pourquoi un vendeur accueille prestement un client d'un: «Oui, monsieur, que puis-je faire pour votre service?», alors qu'il ignorera virtuellement le suivant? Pourquoi un homme ouvrira la porte pour une dame et ne le fera pas pour une autre? Pourquoi un employé s'empressera de mettre à exécution les instructions de l'un de ses supérieurs, alors qu'il ne fera qu'à contre-cœur ce qu'un autre de ses supérieurs lui demande de faire? Ou encore, pourquoi nous buvons les paroles d'une personne et ignorons sa voisine?

Regardez autour de vous. Notez comme on s'adresse à certains par un: «Eh, toi, là», alors que d'autres se voient donner du: «Bonjour, monsieur.» Observez et vous verrez que certaines personnes inspirent la confiance, la fidélité et l'admiration, et seulement certaines personnes.

Montrez-vous encore meilleur observateur: les personnes qui inspirent le plus de respect sont également celles qui réussissent le mieux.

Quelle en est la raison? Elle se résume en un seul mot: *la pensée*. La raison, c'est la pensée. Les autres voient en nous ce que nous pensons de nous. Nous ne nous méritons que ce que nous *pensons* mériter.

La *seule* raison, c'est la pensée. Celui qui se croit inférieur, et cela quelles que soient ses qualités, sera inférieur. Car nos actions sont réglées par nos pensées. Quand un homme s'estime inférieur, il agit en inférieur. Ses efforts pour dissimuler son opinion de lui-même ne serviront à rien à la longue. Il se croit de toute importance? Et bien, *il l'est* bel et bien.

À l'inverse, celui qui s'estime à la hauteur de sa tâche, l'est assurément.

Pour être important, il faut le croire, le croire *vraiment*; les autres, alors, le croiront également. Voici la logique de ce phénomène:

Votre pensée détermine vos actions.

Vos actions déterminent

les réactions des autres à votre égard.

Comme pour l'ensemble de ce programme d'initiation à la réussite, la façon d'obtenir le respect d'autrui est d'une extrême simplicité. Pour obtenir le respect des autres, il faut, au préalable, que vous pensiez mériter ce respect. Plus vous éprouverez de respect pour vous-même, plus les autres en nourriront à votre égard.

Prenons un exemple. Éprouvez-vous du respect pour les robineux? Bien sûr que non. Et pourquoi? Parce

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

que ces pauvres types ne se respectent pas. Ils sont tombés au bas de l'échelle par manque de respect de soi.

Notre dignité se manifeste dans toutes nos actions. Voyons maintenant comment on peut s'y prendre pour augmenter le sentiment de sa propre dignité et ainsi se gagner le respect des autres.

Prenez l'air de quelqu'un d'important, cela vous permettra de vous sentir important. Règle capitale: votre présentation en dit long sur vous. Assurez-vous que ce qu'elle dit est à votre avantage. Ne sortez jamais de chez vous sans vous être assuré que vous avez l'air de la personne que vous voulez être.

L'une des annonces publicitaires les plus honnêtes qui aient jamais été publiées est le slogan de «l'American Institute of Men's and Boy's Wear»: «Habillez-vous bien. Pouvez-vous vous permettre d'agir autrement?» Ce slogan mérite qu'on l'encadre dans tous les bureaux, chambres à coucher et salles d'écoles d'Amérique. J'ai lu une annonce où un policier s'exprime ainsi:

Il est facile de repérer un jeune à problèmes à son apparence. C'est triste à dire, mais c'est un fait: de nos jours, les gens jugent les jeunes sur leur apparence. Une fois qu'ils ont collé une étiquette sur un jeune, ils reviendront difficilement sur leur opinion, ils auront du mal à changer d'attitude à son égard. Voyez un jeune avec les yeux de son professeur ou de son voisin. Demandez-vous si son apparence, ses vêtements produisent une mauvaise impression sur ces gens. Inquiétez-vous de sa présentation. Demandez-vous si, où qu'il aille, il est habillé comme il faut.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Cette annonce a, bien sûr, trait aux jeunes avant tout. Mais cela vaut pour les adultes également. Substituez aux mots: «Voyez un jeune», *voyez-vous*, et «son professeur», *votre supérieur, vos collègues, vos voisins*, puis relisez la phrase. *Voyez-vous avec les yeux de votre supérieur, de vos collègues, de vos relations.*

Avoir l'air net ne coûte pas cher. Prenez ce slogan à la lettre. Faites-en l'interprétation suivante: bien s'habiller, ça paie *toujours*. Et n'oubliez pas ceci: prenez l'air de quelqu'un d'important, cela vous permettra de vous sentir important.

Que votre habillement vous aide à vous sentir bien, vous donne confiance en vous-même. L'un de mes anciens professeurs de psychologie avait l'habitude de donner ce conseil à ses étudiants, juste avant les examens de fin d'année: «Habillez-vous pour cet examen. Achetez une nouvelle cravate. Faites nettoyer et repasser votre habit. Cirez vos souliers. Ayez l'air net, ça vous aidera à avoir les idées nettes.»

Ce professeur était un fin psychologue. Vous pouvez en être assuré. Notre apparence conditionne notre humeur. Nos sentiments et nos idées sont affectés par notre présentation.

Tous les adolescents passent par la «fièvre du chapeau», paraît-il. En d'autres termes, leur chapeau leur permet de s'identifier au personnage qu'ils rêvent d'être. Je n'oublierai jamais un incident à ce sujet avec mon fils David. Il s'est mis un jour en tête d'être le justicier solitaire des hauts-plateaux, mais il n'avait pas de chapeau de cow-boy.

J'ai tenté de le convaincre qu'un autre chapeau ferait très bien l'affaire. Eh bien, il m'a répondu: «Mais

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

papa, si je n'ai pas un chapeau de cow-boy, je ne pourrai pas *penser* comme un cow-boy.»

J'ai finalement dû céder et lui acheter ce qu'il me demandait. Et vous pouvez être sûr que, chapeau en tête, il avait fière allure.

Je repense souvent à cet incident. Il m'en dit long sur l'effet qu'a l'apparence sur la pensée. Toute personne qui est passée par l'Armée sait qu'un homme ne se sent vraiment soldat qu'une fois qu'il porte l'uniforme. Une femme n'a vraiment envie d'aller à une soirée que lorsqu'elle est habillée pour cette soirée.

Il en va de même d'un administrateur: il ne se sent vraiment tel que s'il en porte les vêtements. C'est ce qu'un vendeur m'exprimait à sa façon: «Pour me sentir prospère, et il le faut si je veux réussir de grosses ventes, il faut que je porte les habits qui conviennent.»

Votre apparence vous dit quelque chose; mais elle parle également aux autres. On voudrait croire, en théorie, qu'un homme se juge sur son intelligence et non sur son apparence vestimentaire. Mais ne vous y trompez pas. C'est à votre apparence que les gens vous jugent. C'est le premier critère d'évaluation dont ils disposent. Et la durée de cette première impression est hors de proportion avec le temps qu'il a fallu pour la former.

Un jour, je me trouvais dans un supermarché et j'ai remarqué une boîte de raisins sans pépins à 15 cents le demi-kilo. Sur une autre table, il y avait du raisin, identique au premier selon toute apparence, mais déjà enveloppé dans des sacs de plastique et vendu 35 cents le kilo.

J'ai demandé au jeune employé qui s'occupait de peser les fruits: «Quelle est la différence entre le raisin à 15 cents le demi-kilo et celui à 35 cents le kilo?»

«La différence, m'a-t-il répondu, est dans le polythène. Dans ces sacs, le raisin se vend deux fois mieux. Il fait meilleure impression enveloppé.»

Pensez à cette anecdote la prochaine fois que vous aurez à proposer vos services à quelqu'un. Si vous portez sur le dos «l'emballage» qu'il faut, vous aurez bien plus de chances de réaliser votre vente, et cela à un prix plus élevé.

En bref: mieux vous serez «emballé», mieux vous serez accepté. Observez dès demain à qui l'on manifeste le plus de respect et de courtoisie dans les restaurants, dans les magasins, dans les autobus, dans les entrées d'hôtel et dans les bureaux. Les gens jettent un coup d'œil sur leur vis-à-vis, leur subconscient fait une brève évaluation et ils se conforment à ses indications.

Devant certaines personnes, nous réagissons par les mots: «Eh, toi, là». Devant d'autres, nous donnons du: «Oui, monsieur.»

Oui, notre présentation parle pour nous. Une bonne présentation vestimentaire parle en bien de nous. Elle dit à autrui: «Voici quelqu'un d'important, d'intelligent, de prospère, de responsable. Voici un homme digne d'estime, de respect, de confiance. Il se respecte, donc je le respecte.»

Une personne à l'allure négligée dit du mal d'elle-même sans le savoir. Son apparence affirme: «Voici une personne qui n'est pas en voie de réussir. Elle est négligée, inefficace, falote. C'est un médiocre. Il ne mérite pas d'attentions particulières. Il a l'habitude de se faire marcher sur les pieds.»

Lorsque, dans mes séminaires de formation, j'insiste sur l'importance qu'il y a à se respecter dans sa pré-

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

sensation, on me répond inmanquablement «Parfaitement d'accord. Une bonne apparence est vraiment importante. Mais comment voulez-vous que je puisse me permettre le genre de vêtements qui me feraient vraiment bien me sentir dans ma peau et qui me feraient considérer par les autres?»

Cette question trouble bien des gens. Elle m'a longtemps tracassé. En fait, la réponse est fort simple:

Déboursez le double et achetez deux fois moins. Inscrivez cette réponse dans votre mémoire. Mettez-la en pratique. Cela est vrai des chapeaux, des habits, des manteaux, des souliers, de tout ce que vous portez. Pour votre présentation, la qualité importe bien davantage que la quantité. Quand vous aurez appliqué ce principe, vous apercevrez que votre respect comme celui des autres monteront en flèche. Vous découvrirez également que ce sera tout profit pour vous d'acheter deux fois plus cher et deux fois moins:

1. Vos vêtements dureront plus de deux fois plus longtemps, parce que leur qualité sera plus du double de celle des vêtements bon marché et ils porteront le signe de la «qualité» tant qu'ils dureront.

2. Ce que vous achetez restera longtemps à la mode. C'est le cas de tous les vêtements de qualité.

3. Vous serez mieux conseillé par votre vendeur. Les commerçants qui vendent des habits de 200 dollars sont généralement bien plus intéressés à vous trouver ce qui vous va que ceux qui vendent des habits de 100 dollars.

N'oubliez pas ceci: votre apparence vous parle et parle de vous. Assurez-vous bien qu'elle dit: «Voici quel-

qu'un qui se respecte. C'est quelqu'un qui compte. Traitons-le comme il faut.»

Vous devez bien cela aux autres. *Et, plus important encore, vous vous devez bien cela.* Présentez-vous sous votre meilleur jour.

Vous êtes à l'image de vos pensées. Si votre apparence vous fait penser que vous êtes inférieur, alors vous êtes bel et bien inférieur. Si elle vous fait penser comme un médiocre, alors vous êtes médiocre. Habillez-vous à votre avantage, vous penserez et vous agirez à votre avantage.

Votre travail est important, croyez-le. Vous connaissez peut-être l'histoire bien connue des trois poseurs de briques? Elles est classique, mais je vais vous la raconter encore une fois.

À la question: «Qu'est-ce que vous êtes en train de faire?», le premier répond: «Je pose des briques», le second: «9 dollars 30 de l'heure» et le troisième: «Moi? Moi, je suis en train de bâtir la plus belle cathédrale du monde.»

L'histoire ne nous dit malheureusement pas ce qui est arrivé à ces trois poseurs de briques. Mais que pensez-vous? Il est probable que les deux premiers sont restés ce qu'ils étaient: de simples poseurs de briques. Ils avaient la vue courte. Ils n'estimaient pas leur travail. Rien en eux ne les stimulait pour atteindre une plus grande réussite.

Par contre, vous pouvez gager jusqu'à votre dernier sou que le poseur de briques qui se voyait en train de construire une cathédrale n'est pas resté longtemps un simple poseur de briques. Il est peut-être devenu contre-maître, ou bien contracteur ou encore, en fin de compte,

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

architecte. Il est allé de l'avant, toujours plus haut. Pour quelle raison? Parce que sa manière de penser faisait la différence. Son mode de pensée lui ouvrait la voie du progrès dans son travail.

La façon dont quelqu'un voit son travail en dit long sur ses possibilités d'avancement.

Un de mes amis, directeur d'une agence de placement, m'a confié ceci récemment: «Nous considérons toujours, pour apprécier la valeur de nos demandeurs d'emploi, la perception qu'ils ont de leur emploi actuel. Celui qui estime que son emploi présent est important, même s'il y trouve à redire, produit toujours sur nous une impression favorable.

«Vous me direz: «Pourquoi?» Eh bien, tout simplement parce que, selon toute probabilité, la personne qui a de l'estime pour son emploi actuel prendra à cœur son emploi suivant, pareillement. Selon nos constatations, il existe une étroite corrélation entre l'estime qu'on a pour son travail et la qualité de ce même travail.»

Comme pour votre apparence, la perception que vous avez de votre travail renseigne sur votre compte vos supérieurs, vos collègues et vos subordonnés, en fait, tous ceux avec qui vous êtes en contact.

Il y a quelques mois, j'ai passé plusieurs heures avec un ami qui est directeur du personnel d'une entreprise d'appareils ménagers. Nous avons parlé de la formation du personnel. Il m'a exposé son système d'évaluation du personnel et les enseignements qu'il en avait retirés.

«À part le personnel attaché à la production, nous avons environ 800 employés d'administration. Avec notre système, nous avons une entrevue avec chaque

LA MAGIE DE VOIR GRAND

employé, l'un de mes assistants et moi, tous les six mois. Notre objectif est tout simplement d'apprendre comment nous pouvons l'aider dans son travail. Nous estimons que cette méthode est valable, car chacun de nos employés est important, sinon il ne ferait pas partie de la compagnie.

«Nous nous gardons bien de leur poser des questions trop directes. Nous les encourageons plutôt à s'exprimer librement sur les sujets de leur choix. Notre objectif est d'obtenir des opinions sincères. À la fin de chaque entrevue, nous inscrivons sur une fiche ce que pense l'employé des divers aspects de son travail.

«Eh bien, voici ce que j'ai appris, a-t-il poursuivi. Nos employés se répartissent en deux groupes, le groupe A et le groupe B, en ce qui concerne la perception qu'ils ont de leur travail.

«Les personnes qui appartiennent au groupe B parlent surtout de la sécurité d'emploi, de notre plan de retraite, des congés de maladie, des congés spéciaux, de nos projets d'amélioration de notre programme d'assurances et nous demandent s'ils devront faire cette année des heures supplémentaires comme l'an dernier. Ils parlent également des aspects déplaisants de leur travail, de ce qui leur déplaît chez leurs collègues et ainsi de suite. Les gens du groupe B, qui représentent près de 80 pour cent du personnel administratif, voient dans leur travail une sorte de mal nécessaire.

«Le groupe A a une perception entièrement différente de son travail. Ils s'intéressent à leur avenir dans la compagnie et désirent obtenir des conseils pratiques pour avancer plus rapidement. Tout ce qu'ils attendent de nous, ce sont des chances d'avenir. Ils ont une vision

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

beaucoup plus large. Ils nous font des suggestions sur la façon d'améliorer le travail. Ils estiment que ces entrevues dans mon bureau sont positives, alors que les gens du groupe B ne voient dans notre système qu'une sorte de lavage de cerveau dont ils ont hâte de voir arriver la fin.

«Voici donc la façon dont j'évalue les attitudes au travail et leur incidence sur la qualité de celui-ci. Toutes les recommandations concernant les promotions, les augmentations de salaire et les avantages spéciaux me sont communiquées par le superviseur immédiat de chaque employé. C'est presque invariablement une personne du groupe A qui m'est recommandée. Et, quand il y a un problème, il vient pratiquement sans exception d'une personne du groupe B.

«L'aspect le plus difficile de ma tâche, a-t-il continué, est d'aider nos employés à passer du groupe B au groupe A. C'est loin d'être une tâche aisée, du fait que, tant qu'un employé n'apprécie pas son travail et ne lui attache pas d'importance, nous ne pouvons rien faire pour l'aider.»

Voilà qui nous prouve sans conteste que nous sommes à l'image de nos pensées, que nous devenons ce que notre pensée nous dispose à devenir. Si vous pensez que vous êtes faible, que vous n'êtes pas à la hauteur, que vous êtes un perdant et que vous êtes inférieur, vous êtes condamné à la médiocrité.

Pensez ceci au contraire: *Je suis important. Je suis capable. Je suis parfaitement compétent. Mon travail est important.* Alors, vous serez promis à la réussite.

La clé de la victoire, c'est une opinion positive de vous-même. Les autres n'ont pas d'autre critère objectif

LA MAGIE DE VOIR GRAND

pour vous juger que vos actes. Et vos actes sont déterminés par vos pensées.

Vous *êtes* bel et bien à l'image de ce que vous *pensez* de vous-même.

Mettez-vous un instant dans la peau d'un superviseur et demandez-vous laquelle des personnes suivantes vous recommanderiez pour une augmentation de salaire ou une promotion:

1. La secrétaire qui passe son temps à lire des magazines lorsque son patron n'est pas à son bureau, ou la secrétaire qui, pendant son absence, règle une foule de petits problèmes pour lui permettre, à son retour, de travailler plus efficacement?

2. L'employé qui dit: «Oh, je pourrai toujours me trouver un autre emploi. Si ma façon de travailler ne leur plaît pas, j'irai voir ailleurs», ou l'employé qui voit dans la critique un facteur de progrès et s'applique sincèrement à travailler de son mieux?

3. Le vendeur qui dit à un client: «Oh, moi, je fais ce qu'ils m'ont dit de faire. Ils m'ont dit de venir vous voir pour vous demander si vous avez besoin de quelque chose», ou le vendeur qui dit: «Monsieur Dubois, je suis à votre service?»

4. Le contremaître qui dit à un employé: «Pour être sincère, mon emploi ne me plaît pas trop. Les gens de la direction me fatiguent avec leurs histoires. La moitié du temps, je ne sais pas de quoi ils parlent», ou le superviseur qui dit: «Tout emploi a ses mauvais côtés. Mais je peux vous assurer que les gens de la direction marchent avec nous. Ils ne nous laisseront pas tomber?»

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

Si tant de gens n'avancent pas d'un pouce au cours de leur existence, n'est-ce pas maintenant évident? C'est à leur manière de penser qu'ils doivent leur stagnation.

Un publiciste m'a parlé une fois de la méthode que son agence avait adoptée pour faire «entrer le métier» dans la tête des nouveaux.

«Nous estimons que la meilleure mise en route pour un jeune, le plus souvent un diplômé de l'université, est de commencer par livrer le courrier. C'est la règle dans notre compagnie. Ce n'est pas, bien sûr, parce que nous pensons qu'il faut quatre ans d'études supérieures pour porter le courrier d'un bureau à l'autre. Non, notre objectif est d'exposer le débutant aux nombreuses tâches dont une agence de publicité doit s'acquitter. Une fois qu'il y voit clair, nous lui attribuons un poste.

«Il arrive de temps en temps que, même après lui avoir soigneusement expliqué pourquoi nous le faisons commencer par le service du courrier, le jeune se sente diminué à devoir porter des lettres. Lorsque cela se produit, nous savons que nous avons tiré le mauvais numéro. S'il n'a pas une vue assez large pour comprendre qu'une telle tâche est une étape pratique nécessaire avant d'accéder à des responsabilités plus importantes, il n'a aucun avenir chez nous.»

N'oubliez pas que, à la question: *«Qu'est-ce que cet employé peut donner à ce niveau?»* un administrateur commence par demander: *«Qu'est-ce qu'il donne au niveau auquel il se trouve présentement?»*

Voici un principe simple et logique. Lisez-le au moins cinq fois, avant de continuer votre lecture:

LA MAGIE DE VOIR GRAND

La personne qui *estime* que son travail est important

Reçoit de son esprit des instructions pour mieux s'acquitter de son travail,

Et un travail mieux fait est synonyme

De promotion, d'argent, de prestige et de bonheur.

Nous savons tous comme les enfants adoptent facilement les attitudes, les habitudes, les peurs et les goûts de leurs parents. Que ce soit en matière d'alimentation, de comportement, d'opinions religieuses ou politiques, etc., un enfant est l'incarnation vivante des façons de penser de ses parents; il apprend par imitation.

Il n'en va pas différemment des adultes! Ils continuent d'imiter les autres toute leur vie. Ils imitent leurs supérieurs, leurs superviseurs; ils sont influencés dans leurs pensées et dans leurs actions par ces gens.

Vous pouvez vérifier ce fait sans difficulté. Observez l'un de vos amis et la personne pour laquelle il travaille, voyez comme leurs pensées et leurs actions se ressemblent.

Voici quelques-uns des points que votre ami peut imiter chez son patron ou chez l'un de ses collègues: le vocabulaire, la manière de fumer, certaines expressions ou attitudes, la manière de s'habiller, les préférences en matière de voitures. Et il y en a bien d'autres, bien sûr.

Vous pourrez constater la force de l'esprit d'imitation en comparant le comportement d'un patron et de ses employés. Quand le patron est nerveux, soucieux, tendu, l'humeur de ses adjoints reflète ces traits. Et quand le patron est en pleine forme, il en va de même pour ses employés.

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

Tout ceci pour dire que: *la manière dont vous percevez votre travail conditionne la perception de vos subordonnés.*

Les attitudes de nos subordonnés au travail reflètent directement nos propres attitudes au travail. Il est bon de se rappeler que nos points forts comme nos faiblesses se manifestent dans le comportement de ceux qui dépendent de nous, tout comme un enfant reflète les attitudes de ses parents.

Considérons l'une des caractéristiques des gens qui réussissent: l'enthousiasme. Avez-vous jamais remarqué comme un vendeur enthousiaste, dans un magasin, vous accroche? Ou comme les gens qui écoutent un sermon ou un discours exprimés avec enthousiasme sont eux-mêmes alertes, attentifs et enthousiastes. Si vous êtes enthousiaste, les gens qui vous entourent le seront aussi.

Mais comment fait-on pour devenir une personne enthousiaste? Le moyen est simple: mettez de l'enthousiasme dans vos pensées. Cultivez en vous l'optimisme, le goût de la nouveauté, le sentiment que: «Tout ceci est merveilleux. J'applaudis à la vie.»

Vous êtes le reflet de vos pensées. Mettez de l'enthousiasme dans vos pensées et l'enthousiasme deviendra partie intégrante de votre personnalité. Pour obtenir de bons résultats au travail, manifestez de l'enthousiasme pour la tâche à accomplir. Vous communiquerez votre enthousiasme aux autres et obtiendrez un travail de première qualité.

Mais si, à l'opposé, vous «trichez» votre compagnie sur votre compte de dépenses, sur le matériel, sur votre temps et de toutes sortes d'autres façons, que pouvez-vous attendre d'autre de vos employés? Si vous arrivez

toujours en retard au travail, si vous partez avant l'heure, que pensez-vous que vos «troupes» vont faire?

Il existe une autre raison importante qui doit nous encourager à considérer notre travail dans une juste perspective pour que nos subordonnés en fassent de même. Nos supérieurs nous évaluent à la qualité et à la quantité de travail que nous obtenons de ceux qui dépendent de nous.

Considérez la question sous cet angle: qui nommeriez-vous au poste de directeur d'une division des ventes, les chefs des ventes d'une succursale dont les vendeurs accomplissent un excellent travail ou d'une succursale qui ne produit que des résultats médiocres? Ou encore: qui recommanderiez-vous pour une promotion au poste de directeur de la production, le superviseur d'un département qui respecte ses quotas ou celui d'un département qui reste à la traîne?

Voici deux conseils qui vous permettront d'obtenir davantage des autres:

1. Adoptez toujours une attitude positive devant votre travail pour inspirer vos subordonnés à en faire autant.

2. Lorsque vous vous mettez au travail chaque matin, posez-vous la question suivante: «Est-ce que je mérite, à tous points de vue, d'être imité? Est-ce que je voudrais retrouver mon comportement chez mes subordonnés?»

Donnez-vous un petit coup de fouet plusieurs fois par jour

Il y a quelques mois, un vendeur d'autos m'a parlé de la technique qu'il a mise au point pour réussir dans son travail. Elle n'est pas bête du tout:

«Une partie importante de mon travail, qui me prend environ deux heures par jour, consiste à téléphoner à nos clients potentiels pour arranger un rendez-vous avec eux. Quand j'ai commencé dans la vente d'autos il y a trois ans, c'était mon grand problème. J'étais timide, nerveux, et je savais qu'on pouvait l'entendre au téléphone. Les gens qui me répondaient n'avaient pas de mal à me répondre: «Je regrette, je ne suis pas intéressé» et à me raccrocher au nez.

À l'époque, notre directeur des ventes tenait une réunion tous les lundis matins. Ces rencontres m'inspiraient, elles me faisaient du bien. Plus important encore, j'arrivais toujours à arranger plus de rendez-vous le lundi que les autres jours de la semaine. Le problème, c'est que j'avais du mal à faire passer l'enthousiasme du lundi dans le restant de la semaine.

«C'est alors que j'ai eu une idée. Si le directeur des ventes est capable de me donner un coup de fouet, me suis-je dit, pourquoi est-ce que je ne pourrais pas en faire autant? Pourquoi ne pas me faire un petit sermon juste avant de faire mes appels? Et j'ai décidé d'essayer tout de suite. Sans en parler à personne, je me suis rendu au stationnement et me suis installé dans une voiture. Je me suis parlé à moi-même. Je me suis dit: «Je suis un bon vendeur de voitures et je vais devenir le meilleur. Je vends des voitures de bonne qualité à un prix avantageux. Les gens que j'appelle ont besoin d'une voiture et je vais la leur vendre.»

«Eh bien, ma méthode d'encouragement a produit des résultats immédiats. Je me suis senti si bien dans ma peau que je n'ai pas eu peur de faire ces appels. Je *voulais* les faire. Maintenant j'ai arrêté d'aller m'installer dans le

stationnement pour me faire mon petit sermon. Mais je n'ai pas abandonné cette technique. Avant de composer un numéro, je me répète que je suis un super-vendeur, que ça va marcher, et ça marche.»

Voilà une idée intéressante, n'est-ce pas? Pour battre des records, il faut vouloir en battre. Faites-vous de petits sermons et voyez comme vous vous sentirez plus fort, plus sûr de vous.

Dernièrement, lors d'un séminaire de formation que je dirigeais, j'ai demandé à chaque participant de faire un exposé de dix minutes sur ce que c'est d'être un leader. L'un d'eux a complètement raté son exposé. Ses mains et ses genoux tremblaient. Il avait oublié ce qu'il avait à dire. Après avoir cherché ses mots pendant cinq ou six minutes, il a déclaré forfait et a regagné sa place la tête basse.

À la fin de la réunion, je lui ai rapidement demandé d'arriver quinze minutes en avance à la prochaine rencontre.

Comme promis, il était là la fois suivante. Nous nous sommes assis pour discuter de l'exposé qu'il avait fait la veille. Je lui ai demandé de se rappeler aussi exactement que possible les pensées qui lui étaient passées par la tête au cours des cinq minutes qui avaient précédé sa présentation.

«Eh bien, je crois que j'ai pensé à la peur que j'avais. Je savais que j'allais me couvrir de ridicule, que ça serait un échec. Je me demandais: «Comment est-ce que, moi, je peux parler de ce qui fait un leader?» J'essayais de me rappeler ce que j'allais dire, mais tout ce que je pouvais penser, c'est que j'allais rater.»

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

Je l'ai arrêté alors et lui ai dit: «Voilà la réponse à votre problème. Avant de vous lever pour prendre la parole, vous vous êtes donné des coups de bâtons sur la tête. Vous vous êtes mis dans l'idée que vous alliez échouer. Quoi d'étonnant alors si vous n'avez pas réussi à parler? Au lieu de vous redonner courage, vous vous êtes laissé aller à l'inquiétude.

«Bien, la réunion commence dans cinq minutes, ai-je continué. Voici ce que je vous conseille de faire. Vous allez vous faire un petit sermon pendant les quelques minutes qui restent. Allez vous installer dans une salle libre et dites-vous: «Je vais réussir mon exposé. J'ai quelque chose d'important à dire à mes camarades, quelque chose d'important pour eux et je veux le leur dire.» Répétez-vous ces mots avec conviction, puis rendez-vous dans la salle de conférence et refaites votre exposé.»

J'aurais aimé que vous soyez présent pour constater la différence. Ce petit sermon intime et percutant qu'il s'était donné lui a permis de donner un excellent exposé.

La morale de cette histoire? Stimulez-vous. Ne vous diminuez pas.

Vous êtes à l'image de l'opinion que vous avez de vous-même. Améliorez cette opinion et tout ira mieux pour vous.

Devenez votre propre agent de publicité. Pensez pour un instant à l'un des produits américains les plus populaires, le Coca Cola. Il ne se passe pas un seul jour sans que vous entendiez ou que vous voyiez une annonce vantant les mérites du «Coke». Cette compagnie vous rappelle sans cesse le nom de son produit et ceci, pour une bonne raison. Si elle arrêta de faire sa publicité, il est probable que vous en perdriez progressivement le goût,

LA MAGIE DE VOIR GRAND

jusqu'au jour où ce produit vous serait complètement indifférent; leurs ventes baisseraient.

La compagnie Coca Cola ne veut pas que cela se produise. C'est pourquoi elle ne cesse de vous vanter jour après jour son produit.

Nous voyons tous les jours, vous et moi, des gens qui ne croient plus en eux-mêmes. Ils ont perdu l'estime pour le produit le plus important qui soit, eux-mêmes. Ils sont indifférents. Ils se sentent inférieurs, sans aucune valeur et, du fait qu'ils ont cette opinion d'eux-mêmes, c'est ainsi qu'ils sont.

Ces morts vivants ont besoin de retrouver leur estime. Ils doivent comprendre qu'ils ont de la valeur. Ils doivent avoir une foi sincère et entière en eux-mêmes.

Tom Staley est un jeune homme qui agit, et vite. Il se remonte trois fois par jour le moral pendant soixante secondes avec ce qu'il appelle «l'annonce publicitaire Tom Staley». Il garde toujours sur lui cette annonce personnalisée. Voici, mot pour mot, ce qu'elle dit:

Tom Staley rencontre Tom Staley, un homme important, *vraiment* important. Tom, tu as plein d'idées, alors exploite-les. Exploite-les dans tous les domaines. Tu es parfaitement équipé pour faire un travail de première classe, alors vas-y.

Tom, tu crois au Bonheur, à la Réussite, à la Prospérité.

Alors, ne pense qu'au Bonheur,
ne pense qu'à la Réussite,
ne pense qu'à la Prospérité.

Tu as de l'énergie, Tom, beaucoup d'énergie.

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

Alors, exploite cette énergie. Rien ne peut t'arrêter, Tom, absolument rien.

Tom, tu es enthousiaste. Manifeste-le donc, cet enthousiasme.

Tu as l'air bien, Tom, et tu te sens bien. Reste comme ça.

Tom Staley, tu es un type formidable, tu l'étais hier et tu le seras demain. Vas-y, Tom. Va de l'avant.

Tom estime que cette réclame personnelle l'aide à être plus dynamique et à réussir. «Avant de me donner ce coup de fouet, dit Tom, je me croyais inférieur à pratiquement tout le monde. Maintenant, je constate que j'ai les qualités qu'il faut pour réussir, et je réussis. Et je vais toujours réussir.»

Voici comment vous pouvez composer votre propre réclame. Déterminez, premièrement, quels sont vos atouts, vos points de supériorité. Demandez-vous quelles sont vos qualités les plus précieuses. Ne vous montrez pas timide dans cette description de votre personnalité.

Deuxièmement, écrivez ces qualités sur une feuille de papier. Rédigez votre annonce. Relisez l'annonce publicitaire de Tom Staley. Notez comment il s'adresse à Tom. Parlez-vous. Soyez très direct. Ne pensez à personne d'autre qu'à *vous-même* lorsque vous direz votre annonce.

Troisièmement, répétez votre annonce à haute voix au moins une fois par jour. Cela vous aidera beaucoup de le faire devant un miroir. Faites-y participer tout votre corps. Répétez votre annonce avec conviction et détermination. Faites battre votre cœur plus vite. Échauffez-vous.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Quatrièmement, lisez votre annonce plusieurs fois par jour et en silence. Lisez-la chaque fois que vous avez besoin de tout votre courage pour régler un problème. Lisez-la chaque fois que vous vous sentez déprimé. Ayez-la toujours à portée de la main et faites-en bon usage.

Autre chose encore: il se peut que beaucoup de gens, la majorité peut-être, critiquent cette technique de réussite. Cela s'explique par le fait qu'ils refusent de croire que la réussite tient à un bon contrôle de sa pensée. Mais, de grâce, ne vous laissez pas influencer par les gens moyens. Vous, vous n'êtes pas moyen. Si vous avez quelque doute quant à la valeur fondamentale de ce principe d'auto-publicité, demandez l'opinion de la personne de votre connaissance qui a le mieux réussi. Demandez-lui, et puis composez votre réclame.

Améliorez votre pensée. Pensez comme pensent les gens importants.

En améliorant vos pensées, vous améliorez vos actions, ce qui est facteur de succès. Voici une méthode qui vous aidera à mieux tirer parti de vous-même, à penser comme pensent les gens importants. Servez-vous du tableau suivant comme d'un guide.

Quelle est ma façon de penser? Consultez cette liste

Situation	Question à vous poser
1. Je me fais du souci	Une personne importante se ferait-elle du souci pour cela? Est-ce que ça troublerait la personne de mes connaissances qui a le mieux réussi?

VOUS ÊTES À L'IMAGE DE VOS PENSÉES

- | | |
|-------------------------------|---|
| 2. J'ai une idée | Que ferait une personne importante si elle avait cette idée? |
| 3. Mon apparence | Ai-je l'air de quelqu'un qui se respecte vraiment? |
| 4. Ma façon de m'exprimer | Est-ce que les gens qui ont réussi s'expriment ainsi? |
| 5. Mes lectures | Une personne importante lirait-elle cela? |
| 6. Mes sujets de conversation | Une personne qui a réussi en parlerait-elle? |
| 7. Je me mets en colère | Une personne importante se mettrait-elle en colère pour cela? |
| 8. Mes plaisanteries? | Est-ce une plaisanterie que raconterait une personne importante? |
| 9. Mon travail | Comment une personne importante décrit-elle son travail aux autres? |

Inscrivez cette question dans votre esprit: «Est-ce ainsi qu'agirait une personne importante?» Servez-vous de cette question pour devenir plus fort, pour mieux réussir.

En résumé:

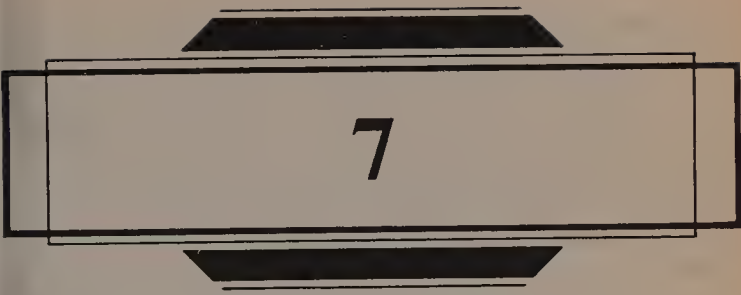
1. Ayez l'air important; cela vous aidera à vous sentir important. Votre apparence vous dit quelque chose. Faites en sorte qu'elle vous remonte le moral et qu'elle

vous donne confiance. Votre apparence dit quelque chose aux autres. Assurez-vous qu'elle dit bien: «Voici une personne importante, intelligente, prospère et responsable.»

2. Considérez que votre travail est important. Pensez ainsi et vous recevrez des signaux de votre esprit qui vous indiqueront comment mieux faire votre travail. Si vous pensez que votre travail est important, vos subordonnés penseront la même chose de leur travail.

3. Donnez-vous un coup de fouet plusieurs fois par jour. Composez votre propre réclame publicitaire. Ne manquez jamais l'occasion de vous dire que vous êtes quelqu'un de première classe.

4. Dans toutes les situations de la vie, demandez-vous: «Est-ce ainsi que penserait une personne importante?» Et agissez ensuite en fonction de la réponse que vous y donnerez.



7

Contrôlez votre environnement: vivez en première classe

Votre esprit est une mécanique étonnante. Servez-vous-en d'une certaine façon et il vous fera connaître une réussite exceptionnelle. Mais, employé d'une autre façon, ce même esprit peut vous mener droit à l'échec le plus total.

L'esprit est l'instrument le plus délicat, le plus sensible, de toute la création. Voyons maintenant comment il fonctionne.

Des millions de gens s'inquiètent de leur régime. Nous passons notre temps à compter des calories. Nous dépensons des fortunes en vitamines, en sels minéraux, en produits diététiques. Et nous en connaissons la raison. Les recherches diététiques nous ont appris que le corps est à l'image du régime qui lui est imposé. L'énergie physique, la résistance aux maladies, notre taille, et même notre longévité, dépendent étroitement de ce que nous mangeons.

Le corps est à l'image du régime que nous lui donnons. Il n'en va pas autrement pour notre esprit. Les nourritures de l'esprit ne peuvent, bien sûr, s'acheter en petits paquets dans les magasins. C'est son environnement qui nourrit l'esprit, les innombrables choses qui influencent votre conscience et votre subconscient. La qualité des nourritures que consomme notre esprit détermine nos habitudes, nos attitudes, notre personnalité. Nous sommes tous doués d'un certain potentiel de développement. Mais l'importance et la qualité de ce développement dépendent de ce dont nous avons nourri notre esprit.

L'esprit est à l'image de l'environnement dont vous le nourrissez, tout comme le corps est à l'image du régime que vous lui donnez.

Vous êtes-vous jamais demandé quelle sorte de personne vous auriez été, si vous n'étiez pas né en Amérique? Quelle sorte de nourriture vous aimeriez? Vos préférences en matière d'habillement? Vos distractions préférées? Le type de travail que vous feriez? Votre religion?

Vous ne pouvez pas, bien sûr, répondre à ces questions. Mais il y a toutes les chances que vous seriez une personne différente, si vous étiez né dans un pays différent. Et pourquoi? Tout simplement parce que vous auriez été influencé par un environnement différent. Comme on a coutume de le dire, nous sommes le produit de notre milieu.

Retenez bien cela. Notre environnement nous façonne, modèle notre pensée. Essayez seulement de trouver une seule de vos habitudes ou de vos attitudes que vous n'ayez pas héritée des autres: des traits mineurs, comme la façon dont vous marchez, dont vous toussez,

CONTRÔLEZ VOTRE ENVIRONNEMENT...

ou dont vous tenez une tasse; vos goûts en matière de littérature, de musique, de distractions, d'habillement, tout cela dépend en grande partie de votre milieu.

Bien plus, votre environnement détermine votre capacité de penser, vos buts, votre personnalité même.

Des contacts prolongés avec des personnes négatives nous font penser négativement, des contacts réguliers avec des gens mesquins nous rendent bientôt mesquins. Par contre, la fréquentation de gens aux idées larges élève le niveau de notre pensée; des contacts étroits avec des gens ambitieux nous rendent ambitieux.

Les spécialistes s'accordent pour dire que la personne que vous êtes *aujourd'hui*, votre personnalité, vos ambitions, votre situation actuelle dans la vie sont, en grande partie, le produit de votre environnement psychologique. Ils disent également que la personne que vous *serez* dans cinq, dix ou vingt ans dépendra presque entièrement de votre environnement à venir.

Vous allez changer au cours des mois et des années à venir. Cela, nous le savons bien. Mais la façon dont vous allez changer dépend de votre environnement à venir, des nourritures que vous donnerez à votre esprit. Voyons maintenant ce que nous pouvons faire pour que notre environnement à venir soit une source de satisfactions et de prospérité.

Tout d'abord, mettez-vous en condition pour la réussite. Le principal obstacle à une réussite importante est le sentiment qu'une réussite importante est inaccessible. Cette attitude est le produit d'un grand nombre de forces de répression qui orientent notre pensée vers des niveaux médiocres.

Pour comprendre ces forces de répression, il faut revenir à l'époque où nous étions petits. Enfants, nous nous fixions des buts élevés. À un âge extrêmement jeune, nous faisons des plans pour conquérir l'inconnu, pour devenir des leaders, pour accéder à des situations élevées, pour faire des choses excitantes et stimulantes, pour devenir riches et célèbres, en somme, pour être les premiers, les plus forts et les meilleurs. Et dans notre tendre innocence, nous ne voyions aucun obstacle sur le chemin de la réussite.

Que s'est-il produit alors? Bien avant que nous ayons atteint l'âge où nous aurions pu nous mettre en œuvre pour atteindre nos magnifiques objectifs, une multitude d'influences répressives sont entrées en jeu.

Nous avons entendu de toutes parts qu'il était ridicule de rêver, que nos idées étaient «déraisonnables, naïves, sottes, stupides», qu'il faut «avoir de l'argent pour voir le monde», qu'il faut «avoir des relations ou de la chance pour avancer dans la vie», que vous étiez «trop jeune» ou «trop vieux».

Après ce régime intensif sur le thème: «Pourquoi essayer, tu n'as aucune chance», la plupart des gens que vous connaissez peuvent se répartir en trois groupes:

Premier groupe: ceux qui ont complètement renoncé. Il s'agit de la majorité des gens. Ils sont convaincus qu'ils n'ont pas les qualités nécessaires au succès, que la vraie réussite est réservée aux autres, aux chanceux. Ces gens sont faciles à repérer, parce qu'ils se donnent beaucoup de mal pour se faire une raison, pour expliquer comme ils sont «heureux» en fait.

Un homme de 32 ans, très intelligent, qui s'est installé dans une impasse professionnelle avec une situation

sûre mais médiocre, a passé récemment des heures à m'expliquer combien son emploi lui plaisait. Il a trouvé d'excellentes raisons pour se justifier, mais il ne faisait que se jeter de la poudre aux yeux et il le savait fort bien. Sa véritable ambition était d'avoir une situation stimulante, qui lui permettrait d'avancer, de s'épanouir. Mais la multitude de ces influences répressives dont nous avons parlé l'avait convaincu qu'il n'était pas fait pour accomplir de grandes choses.

Ce groupe est à l'opposé du groupe des perpétuels insatisfaits qui changent sans cesse d'emploi à la recherche de l'emploi en or. Il est aussi mauvais de se chercher de bonnes raisons pour se mettre sur une voie de garage, pour s'enterrer vivant, que de se laisser dériver, en attendant qu'une occasion se présente miraculeusement.

Deuxième groupe: ceux qui ont partiellement renoncé. Ce groupe, bien moins important que le premier, entre dans la vie adulte avec de grands espoirs. Ils se préparent à la réussite. Ils travaillent. Ils font des projets. Mais, au bout d'une dizaine d'années, des résistances se présentent, la concurrence pour les meilleurs postes devient intense et les membres de ce groupe décident que le jeu n'en vaut pas la chandelle.

Ils se font la raison suivante: «Nous gagnons plus que la moyenne, nous vivons mieux que la majorité des gens. Pourquoi nous tuer au travail?»

En fait, un certain nombre de peurs sont nées chez ces personnes: la peur de l'échec, la peur d'être rejetées par les autres, la peur du manque de sécurité, la peur de perdre ce qu'elles ont. Et ces gens ne sont pas heureux, parce qu'ils savent bien, au fond d'eux-mêmes, qu'ils se sont avoués vaincus. Ce groupe comprend bien des gens

intelligents et doués qui ont choisi de s'asseoir au lieu de se tenir droit et d'aller de l'avant.

Troisième groupe: ceux qui ne renoncent jamais. Les membres de ce groupe représentent deux ou trois pour cent du total. Ils ne se laissent pas atteindre par le découragement, par les forces répressives, ils ne croient pas qu'il faut vivre assis. Bien au contraire, ces gens vivent et ils respirent la réussite. Ils sont les plus heureux, parce qu'ils accomplissent beaucoup. Les personnes de ce groupe gagnent plus de 15 000 \$ par an. Ce sont les vendeurs vedettes, les cadres supérieurs, tous les leaders dans leurs domaines respectifs. Ces personnes trouvent que la vie mérite d'être vécue, qu'elle est stimulante, qu'elle tient ses promesses. Elles voient chaque jour, chaque nouvelle rencontre comme autant d'aventures à vivre totalement.

Soyons honnêtes. Nous voudrions tous appartenir au troisième groupe, celui qui vole de succès en succès, qui est actif, qui obtient des résultats.

Pour entrer dans ce groupe, et y demeurer, nous devons néanmoins combattre les influences répressives de notre environnement. Pour comprendre comment les personnes du premier et du deuxième groupe essaient bien involontairement de vous paralyser, considérez cet exemple.

Supposez que vous annonciez à plusieurs de vos amis «moyens», sur le ton le plus sincère: «Un jour, je serai le vice-président de cette compagnie.»

Que se produira-t-il alors? Vos amis penseront probablement que vous êtes en train de plaisanter. Et s'ils devaient croire que vous parlez sérieusement, il est pro-

bable qu'ils diraient: «Mon pauvre vieux, tu as encore beaucoup de choses à apprendre.»

Ils se poseront même, peut-être, dans votre dos, des questions sur votre santé mentale.

Supposez maintenant que vous disiez la même chose avec une égale sincérité au président de votre compagnie. Quelle sera sa réaction? Chose certaine, il n'éclatera pas de rire. Il vous regardera avec attention et se demandera: «Est-ce qu'il parle sérieusement?»

Mais, je le répète, il ne rira pas.

Les hommes d'envergure ne se moquent pas des idées ambitieuses.

Ou bien, imaginez que vous déclariez à des gens moyens que vous faites le projet de posséder un jour une maison de 50 000 dollars, ils riront peut-être, parce qu'ils penseront que c'est impossible. Mais faites part de votre projet à une personne possédant déjà une maison de 50 000 dollars et elle ne sera pas surprise. Elle saura que ce n'est pas impossible, puisqu'elle en possède déjà une.

Ne l'oubliez pas: *les gens qui vous découragent sont presque toujours des gens qui n'ont pas réussi, des gens dont les réalisations sont moyennes ou médiocres.* Leurs opinions ressemblent à du poison.

Protégez-vous contre les gens qui veulent vous convaincre que vous n'êtes pas capable. N'acceptez ces opinions négatives que comme un défi qui vous est lancé pour prouver que vous êtes capable.

Soyez extrêmement prudent: ne laissez pas les gens négatifs, ceux qui «nient» toujours, détruire votre projet d'orienter votre pensée vers la réussite. On trouve ces

gens partout; on dirait qu'ils prennent plaisir à saboter les progrès des autres.

Au cours de mes années d'université, j'avais pour camarade un certain W.W. C'était un bon ami, le type de personne prêt à vous prêter de l'argent quand vous n'en aviez pas ou à vous aider de mille et une façons. En dépit de ses belles qualités, cependant, W.W. était amer, déçu devant la vie, devant l'avenir. C'était un esprit négateur.

À cette époque, je lisais avec passion les articles d'un chroniqueur de presse, qui mettaient l'accent sur l'espoir, la foi dans l'avenir. Chaque fois qu'il me voyait lire ces chroniques ou qu'elles étaient mentionnées, il disait aussitôt: «Oh, David, pour l'amour du Seigneur, lis plutôt la première page; c'est là que tu trouveras des leçons sur la vie; tu devrais savoir que ce journaliste ne cherche qu'à se faire de l'argent facile aux dépens des gens faibles avec ses articles à l'eau de rose.»

Quand la conversation tournait autour de nos projets d'avenir, W.W. ne manquait jamais de répéter sa formule pour faire de l'argent: «David, il n'y a que trois manières de faire de l'argent de nos jours: épouser une femme riche, voler habilement dans les limites de la loi, ou enfin, connaître des gens influents.»

W.W. était toujours prêt à donner des exemples à l'appui de sa formule. Il trouvait prestement en première page le cas du syndicaliste qui avait puisé dans les caisses de son syndicat. Il était à l'affût du mariage de l'ouvrier agricole avec la fille d'un millionnaire. Et il connaissait toujours quelqu'un qui avait entendu parler de quelqu'un qui connaissait un homme important et qui était devenu riche grâce à ses tuyaux sur une grosse affaire.

W.W. avait plusieurs années de plus que moi et il obtenait d'excellentes notes dans ses cours d'ingénierie. J'avais pour lui l'admiration d'un cadet pour son aîné. J'ai bien failli, à cause de lui, renoncer à mes convictions quant aux qualités qui assurent le succès et adopter sa philosophie négative.

Un soir, heureusement, après une longue discussion avec W.W., je me suis repris en main. Je me suis rendu compte qu'en l'écoutant, j'écoutais la voix de l'échec. J'ai compris que W.W. cherchait plus à se convaincre qu'à me convertir à sa façon de penser. À partir de ce moment, j'ai vu dans W.W. une sorte d'objet de curiosité, de cobaye. Au lieu d'admettre ce qu'il disait, je me suis mis à l'étudier; j'ai essayé de comprendre pourquoi il pensait de cette façon et d'imaginer où cela le mènerait. Ce triste philosophe s'est transformé en objet d'expérience.

Je n'ai pas vu W.W. depuis onze ans, mais une relation commune l'a vu il y a quelques mois. Il a un très modeste emploi de dessinateur industriel à Washington. J'ai demandé à cet ami si W.W. avait changé.

«Non, il est même pire que lorsque nous le fréquentions. Sa situation n'est pas rose. Il a quatre enfants et, avec ce qu'il gagne, il a du mal à joindre les deux bouts. Il a assez de matière grise pour gagner cinq fois plus qu'il ne gagne, si seulement il savait comment s'en servir.»

On trouve partout de ces tristes philosophes. Certains, comme celui qui a presque réussi à me démoraliser, sont pleins de bonnes intentions. Mais d'autres sont, en fait, des envieux qui, incapables d'avancer dans la vie, cherchent à vous couper l'herbe sous les pieds. Ils ne se

sentent pas à la hauteur et veulent donc que vous soyez médiocre.

Soyez extrêmement prudent. Étudiez ces gens-là. Ne les laissez pas ruiner vos projets d'avenir.

Un jeune employé de bureau m'a récemment expliqué pourquoi il avait changé de compagnons de voyage pour se rendre au travail. «L'un de mes collègues ne cessait de se plaindre de la compagnie pour laquelle nous travaillons. Quoi que fasse la direction, il la critiquait, de son superviseur jusqu'au président. Nos produits ne valaient rien. Il y avait toujours quelque chose qui n'allait pas dans l'administration. À le croire, tout allait de travers.

«J'arrivais tous les matins au travail tendu, sur les nerfs. Et le soir, après l'avoir entendu déblatérer et sermonner pendant 45 minutes sur tout ce qui n'allait pas dans la compagnie, je rentrais chez moi découragé, déprimé. Finalement, j'ai eu assez d'esprit pour changer de compagnons de voyage. Ça a fait un monde de différence, car je fais maintenant le trajet avec un groupe de collègues qui savent voir les deux côtés de chaque question.»

Ce jeune homme a changé d'environnement. Ce n'est pas bête, n'est-ce pas?

Ne vous faites pas d'illusions, on vous juge sur les gens que vous fréquentez. Qui se ressemble, s'assemble. Les gens, au travail, ne se ressemblent pas tous. Certains sont négatifs, d'autres positifs. Certains travaillent parce qu'ils y sont «bien obligés», d'autres sont ambitieux et veulent avancer. Certains collègues tournent en dérision tout ce que fait ou dit le patron; d'autres sont bien plus

objectifs et savent que pour commander, il faut savoir obéir.

Notre façon de penser dépend directement des gens que nous fréquentons. *Assurez-vous que vous appartenez au groupe qui pense juste.*

Il y a des pièges à éviter dans votre environnement au travail. Dans tout groupe, il y a des gens qui, conscients de leurs propres insuffisances, veulent vous mettre les bâtons dans les roues et vous empêcher d'avancer. Bien des gens ambitieux sont tournés en dérision, et même menacés, parce qu'ils essaient d'être plus efficaces et de produire davantage. Voyons les choses en face. Certaines personnes, de nature envieuse, veulent vous créer des ennuis, parce que vous voulez progresser.

Cela se produit souvent dans les usines, où les ouvriers s'en prennent à celui qui veut accélérer la production. Cela se produit à l'Armée, pendant le service militaire, quand une clique se moque du jeune soldat qui veut devenir officier et cherche à l'humilier.

Cela se produit dans les affaires aussi, quand quelques personnes qui n'ont pas les qualifications pour avancer essaient d'empêcher l'avancement d'un collègue.

Cela se produit très souvent à l'école secondaire, quand un groupe de mauvaises têtes se moque d'un camarade de classe qui veut tirer le plus grand profit possible des occasions qui lui sont données d'apprendre et obtient de bonnes notes. Il arrive parfois, trop souvent malheureusement, que, à force d'être tourné en ridicule, le bon élève en arrive à la conclusion que ça ne paie pas d'être intelligent.

Ignorez ces esprits négatifs.

Souvent, les remarques que l'on vous adresse ne sont pas aussi personnelles que vous pourriez le penser à première vue. Ce sont tout simplement des projections du sentiment de découragement et d'échec de celui qui vous les fait.

Ne laissez pas ces esprits négatifs vous rabaisser à leur niveau. Laissez-les parler; pensez aux plumes proverbiales du canard. Associez-vous avec les personnes dont l'esprit est positif. Avancez avec elles.

Vous en êtes capable; il suffit de penser juste!

Encore un conseil de prudence: méfiez-vous des donneurs de conseils. Dans la plupart des compagnies, vous trouverez des donneurs de conseils qui connaissent «toutes les ficelles» et qui brûlent du désir de vous mettre au courant. J'ai entendu, une fois, une de ces personnes exposer les réalités du bureau à un jeune et brillant nouveau venu. Ce conseiller disait: «La meilleure façon de vous en sortir ici est de vous faire tout petit. S'ils se rappellent votre existence, tout ce qu'ils feront, c'est de vous accabler de travail. Faites particulièrement attention à monsieur Z. (le chef de service); s'il pense que vous n'êtes pas assez occupé, il va vous donner des piles de travail...»

Ça faisait près de 30 ans que ce donneur de conseils était au service de la compagnie et il était toujours au bas de l'échelle. Quelle brillante référence pour un jeune qui voulait faire son chemin dans l'entreprise!

Prenez la résolution de ne demander conseil qu'aux gens qui savent. Les gens croient à tort que les gens qui ont réussi sont intouchables. La vérité, c'est qu'ils ne le sont pas. De manière générale, ce sont ces gens-là qui

sont les plus modestes et les plus disposés à aider. Étant vraiment intéressés par leur travail et sa réussite, ils veulent que leur travail soit bien fait et que quelqu'un de capable leur succède, quand ils prendront leur retraite. Ce sont ceux qui ont des prétentions à être importants qui sont fréquemment les plus abrupts ou les plus difficiles à approcher.

Une responsable d'entreprise s'exprime ainsi sur ce sujet: «Je suis très occupée, mais la porte de mon bureau n'est fermée à personne. L'une de mes fonctions est de conseiller les employés. Nous offrons toutes sortes de cours de formation dans la compagnie, mais les consultations individuelles sont ouvertes à tous ceux qui les demandent.

«Je suis prête à aider tous ceux qui viennent me voir pour me présenter un problème professionnel ou personnel. Les personnes que j'aime particulièrement aider sont celles qui font preuve de curiosité, d'un désir sincère d'en savoir plus long sur leur travail et sur ses rapports avec les autres fonctions dans l'entreprise.

«Mais, a-t-elle ajouté, il est bien évident que je ne peux pas passer mon temps à donner des conseils à des gens qui ne les désirent pas vraiment.»

Lorsque vous avez des questions à poser, *frappez à la bonne porte*. Demander conseil à un raté, c'est comme demander à un charlatan un remède contre le cancer.

De nombreux directeurs d'entreprises, de nos jours, n'engagent jamais un candidat à un poste de direction sans avoir au préalable une entrevue avec sa femme. Un directeur commercial s'en est expliqué en ces termes: «Je veux être certain que nos vendeurs ont leur famille derrière eux, une famille qui les épaula, qui ne trouvera pas à

redire à leurs voyages, à leurs heures de travail irrégulières et aux autres inconvénients du métier de vendeur, une famille qui les aidera à faire face à ces difficultés inévitables.»

Les responsables des entreprises savent que ce qui se passe pendant les fins de semaine et entre 18 heures du soir et 9 heures du matin affecte directement la performance des employés pendant les heures de bureau. Les personnes dont la vie privée est active réussissent presque toujours mieux que celles dont la vie de famille est terne et monotone.

Considérons comment Jean et Pierre passent habituellement leurs week-ends et voyons quel en est l'effet à long terme.

Les aliments psychologiques de Jean, pendant ses week-ends, sont à peu près ceux-ci: il passe d'habitude une soirée en compagnie d'amis intéressants qu'il a soigneusement choisis. Il passe une autre soirée à l'extérieur de la maison: peut-être au cinéma, ou dans une association, ou encore chez des amis. Jean passe le samedi matin à s'occuper de louveteaux. Il s'occupe des achats et de la maison le samedi après-midi. Il fait des travaux dans la maison: il construit en ce moment un patio derrière la maison. Le dimanche, Jean et sa famille font quelque chose de spécial. Ils ont fait dernièrement une randonnée en montagne; un autre dimanche, ils ont visité un musée. Ils font souvent des promenades en voiture dans les environs, car Jean veut s'acheter quelque chose à la campagne dans un avenir proche.

Le dimanche soir se passe tranquillement. Jean lit généralement un livre ou les journaux qu'il n'a pas eu le temps de lire.

Bien organisé, Jean planifie ses week-ends. Grâce à ces activités toujours renouvelées, il ne connaît pas l'ennui. Jean s'épanouit psychologiquement.

Les aliments psychologiques de Pierre sont beaucoup moins équilibrés. Il ne planifie pas ses week-ends. Pierre, le vendredi soir, est le plus souvent «fatigué», mais il demande tout de même à sa femme: «Tu veux faire quelque chose ce soir?» et tout s'arrête là. Il est rare que Pierre et sa femme reçoivent et aussi rare qu'on les invite. Pierre fait la grasse matinée le samedi matin et le reste de la journée est pris par les corvées domestiques. Le samedi soir, Pierre et sa famille vont généralement au cinéma ou regardent la télévision («Qu'y a-t-il d'autre à faire?»). Pierre passe la plus grande partie de la matinée du dimanche au lit. Le dimanche après-midi, ils vont voir Paul et Marie, ou Paul et Marie viennent les voir. (C'est le seul couple qu'ils fréquentent.)

Tout le week-end de Pierre est placé sous le signe de l'ennui. Quand le dimanche soir arrive, chacun porte sur les nerfs des autres, à force de tourner en rond entre quatre murs. Il n'y a pas de grands éclats, mais une lente usure psychologique.

Les week-ends de Pierre sont ternes, monotones, ennuyeux. Pierre ne reçoit pas de vitamines psychologiques.

Voyons maintenant quel est l'effet de ces deux climats familiaux sur Jean et Pierre. Il ne sera probablement pas sensible sur une période d'une ou de deux semaines. Mais, sur une période de plusieurs mois ou de plusieurs années, il sera considérable.

L'environnement de Jean restaure son énergie, lui donne des idées, revitalise sa pensée. Il ressemble à l'athlète qui se nourrit de viande rouge.

L'environnement de Pierre ne lui fournit aucun aliment psychologique. Sa pensée se rouille. Il ressemble à l'athlète qui se nourrit de bonbons et de bière.

Il se peut que Jean et Pierre occupent des postes de même niveau aujourd'hui mais, dans les mois à venir, un écart va se creuser entre eux et Jean prendra la tête.

Certains pourront dire à la légère: «Oh, c'est parce que Jean est plus intelligent que Pierre.»

Mais ceux qui savent vous diront que leur différence d'efficacité au travail est due, en bonne part, à la différence de leurs aliments psychologiques.

Tout cultivateur sait que, s'il utilise beaucoup d'engrais, sa récolte sera plus abondante. Il n'en va pas autrement de la pensée: elle a besoin d'engrais si nous voulons qu'elle fonctionne mieux.

Le mois dernier, ma femme et moi avons passé, en compagnie de cinq autres couples, une merveilleuse soirée chez l'un des dirigeants d'un grand magasin. À la fin de la soirée, nous sommes restés un peu plus longtemps que les autres et j'ai pu poser à mon hôte, que je connais bien, une question que j'avais eue sur les lèvres pendant toute la soirée. «Nous avons passé une très agréable soirée, lui ai-je dit, mais quelque chose m'intrigue. Je m'attendais à rencontrer surtout d'autres membres de votre profession, mais vos invités venaient de tous les horizons. Il y avait un écrivain, un médecin, un ingénieur, un comptable et un enseignant.»

Il a souri et m'a répondu: «Nous recevons souvent des gens de ma profession mais, Hélène et moi, trouvons qu'il est stimulant de fréquenter des gens qui ont d'autres professions. Si nous ne recevions que des gens qui parta-

gent nos intérêts, nous tomberions dans la routine, je le crains bien.

«De plus, a-t-il poursuivi, j'ai, par ma profession, affaire aux gens. Tous les jours, des gens de tous les horizons possibles défilent dans notre magasin. Plus j'en apprends sur les autres, leurs idées, leurs opinions, leurs points d'intérêt, et mieux je peux m'acquitter de mon travail; je peux leur offrir le service et la marchandise qu'ils désirent.»

Voici ce que vous devriez faire pour donner du relief à votre environnement:

1. Participez à de nouveaux groupes. Si vous limitez votre milieu social au même petit groupe de personnes, vous connaîtrez la monotonie, l'ennui, l'insatisfaction. N'oubliez pas également que votre programme en vue de la réussite exige que vous soyez expert à comprendre les autres. Essayer d'apprendre tout ce qu'il faut savoir des autres en étudiant un petit groupe de gens, c'est comme vouloir maîtriser les mathématiques en n'étudiant qu'un seul petit livre.

Faites-vous de nouveaux amis, adhérez à de nouvelles associations, élargissez votre cercle social. La variété des contacts, comme la variété en toutes choses, ajoute du piment à la vie et ouvre de nouvelles perspectives. C'est une bonne vitamine pour l'esprit.

2. Choisissez des amis qui ont des opinions différentes des vôtres. Dans notre monde actuel, les esprits étroits n'ont guère d'avenir. Les responsabilités, les postes importants, viennent aux gens qui ont les idées larges. Si vous êtes un Bleu, ayez des Rouges parmi vos amis, et vice versa. Fréquentez des gens d'autres religions. Faites-vous des relations parmi les gens qui vous sont différents.

Mais assurez-vous que ces personnes ont un potentiel réel.

3. Liez-vous d'amitié avec les gens qui sont au-dessus des mesquineries. Les gens qui s'intéressent davantage aux dimensions de votre maison ou au nombre d'appareils ménagers que vous avez qu'à vos idées ou à votre conversation ont tendance à être mesquins. Protégez votre environnement psychologique. Choisissez-vous des amis qui s'intéressent à des choses positives, qui veulent sincèrement vous voir réussir. Trouvez-vous des amis qui vous insufflent courage dans vos projets et vos idéaux. Si vous agissez autrement, si vous vous associez avec des gens aux idées mesquines, vos propres idées deviendront bientôt mesquines.

Nous nous méfions beaucoup, collectivement, des empoisonnements alimentaires; des empoisonnements physiques, bien sûr.

Tous les restaurateurs sont sur leurs gardes à ce sujet. Que deux ou trois cas d'empoisonnement alimentaire se présentent, et c'est toute leur clientèle qu'ils perdraient. Il existe une multitude de lois qui protègent les consommateurs contre les poisons. Nous les mettons, ou devrions les mettre, hors de portée des enfants. Nous faisons tout pour nous protéger contre eux, et cela est très bien.

Mais il existe un autre type de poisons, peut-être un peu plus insidieux, les poisons psychiques, couramment appelés «les commérages.» Les poisons psychiques diffèrent sous deux aspects des poisons physiques. Ils affectent l'esprit et non le corps, et ils sont plus subtils. La personne qui en est la victime ne le sait pas généralement.

CONTRÔLEZ VOTRE ENVIRONNEMENT...

Les poisons psychiques sont subtils, mais très pernicieux. Ils rétrécissent notre pensée en nous obligeant à porter notre attention sur des choses secondaires, insignifiantes. Ils déforment notre perception des autres parce qu'ils reposent sur une distorsion des faits et ils créent en nous une culpabilité qui se manifeste lorsque nous rencontrons les personnes sur lesquelles nous avons cancané. Les poisons psychiques contiennent 0 pour cent de pensée *juste* et 100 pour cent de pensée *fausse*.

Contrairement à l'opinion commune, les femmes n'ont pas le monopole du commérage. Beaucoup d'hommes vivent quotidiennement dans une atmosphère partiellement empoisonnée. Il ne se passe pas de jour que ne se tiennent des cercles masculins sur les thèmes suivants: «les difficultés financières ou conjugales du patron»; «les intrigues d'X pour avancer»; «les probabilités pour que Y soit muté à un autre poste»; «la raison des faveurs dont jouit Z»; «les raisons de l'engagement du nouveau.» Le commérage se présente généralement ainsi: «Eh, je viens d'apprendre que... non, pourquoi... ah, ça ne m'étonne pas... ça lui pendait au nez... bien sûr, c'est entre nous...»

Les conversations forment une grande part de notre environnement psychologique. Certaines conversations sont saines. Elles vous donnent courage. Elles sont comme un grand bol d'air frais au printemps. Certaines conversations vous donnent le goût de conquérir l'univers.

Mais d'autres conversations ressemblent à la traversée de vapeurs empoisonnées et radio-actives. Elles vous font suffoquer. Elles vous rendent malade. Elles vous dépriment.

Le commérage est une conversation négative sur les autres, et la victime de ce poison psychique finit par croire qu'elle y trouve plaisir. Elle semble trouver une sorte de joie morbide à parler en mal des autres, sans se rendre compte qu'elle devient de moins en moins sympathique et digne de confiance aux yeux des gens qui ont réussi.

L'une de ces victimes est intervenue dans une conversation que nous avions, quelques amis et moi, au sujet de Benjamin Franklin. Aussitôt que monsieur Rabat-Joie a appris de qui nous parlions, il nous a livré quelques morceaux de choix sur la vie personnelle de Franklin, tous négatifs. Il était peut-être vrai que Franklin fût tout un personnage et qu'il eût fait la première page des magazines à «scandales» s'ils avaient existé au XVIII^e siècle. Mais la question n'est pas là: la vie personnelle de Franklin n'avait rien à voir avec notre conversation et j'ai été bien content que nous n'ayons pas parlé alors de quelqu'un que nous connaissions personnellement.

Alors, peut-on parler des autres? Oui, mais à la condition que ce soit en bien.

Que cela soit bien clair: toute conversation n'est pas du commérage. Il est bon, à l'occasion, de parler à cœur ouvert, de dire ce qu'on a sur le cœur, de mettre les cartes sur la table. C'est utile, mais à la condition que cela soit constructif. Faites ce petit test pour savoir si vous êtes porté au commérage:

1. Est-ce que je répands des rumeurs sur autrui?
2. Est-ce que je parle toujours en bien des autres?
3. Est-ce que j'aime qu'on me rapporte des scandales?

4. Est-ce que je m'appuie toujours sur des faits pour juger les autres?

5. Est-ce que j'encourage les autres à me faire part des rumeurs qui courent.

6. Est-ce que je dis toujours, avant de commencer à parler: «Ne le répétez à personne»?

7. Est-ce que je m'abstiens de répéter les informations confidentielles?

8. Est-ce que je me sens coupable de dire ce que je dis des autres?

Il n'est pas nécessaire de préciser quelles sont les bonnes réponses.

Méditez ceci un instant: le fait de mettre les meubles de votre voisin en pièces ne rend pas vos meubles plus beaux; donner des coups de hache dans la réputation d'autrui avec vos paroles ne sert en rien à vous améliorer, ni à m'améliorer.

Vivez en première classe: voilà une excellente règle à suivre dans toutes vos actions, même quand il s'agit d'acheter des produits et des services. Un jour, pour prouver la valeur absolue de cette vérité, j'ai demandé à un groupe de stagiaires de me donner un exemple de leur sens de l'économie dans les petites choses et de leur légèreté dans les grandes. Voici quelques-unes de leurs réponses:

«J'ai acheté un habit bon marché chez un vendeur à rabais. Je croyais que j'avais fait une affaire, mais l'habit était, en fait, de très mauvaise qualité.»

«Il me fallait une nouvelle transmission automatique pour ma voiture. Je suis allé dans un petit garage qui

a accepté de faire le travail pour 25 dollars de moins que le distributeur autorisé. Cette «nouvelle» transmission n'a duré que 3 000 kilomètres, et le garage a refusé de la réparer.»

«Pendant des mois, j'ai mangé, par souci d'économie, dans un restaurant minable. L'endroit n'était pas propre, la nourriture n'était pas bonne, le service, inutile d'en parler, et la clientèle était miteuse. Un jour, un ami m'a convaincu de l'accompagner pour le dîner à l'un des meilleurs restaurants de la ville. Il y avait une table d'hôte. J'ai été étonné par ce que j'ai eu: une nourriture saine, un bon service, une ambiance agréable, tout cela pour à peine plus cher que dans l'autre restaurant. J'ai eu ma leçon.»

Il y a eu bien d'autres réponses. Quelqu'un m'a raconté qu'il a eu des ennuis avec le Bureau des Impôts, parce qu'il avait utilisé les services d'un comptable non reconnu; un autre était allé consulter un médecin à escomptes pour apprendre, plus tard, que son diagnostic était complètement faux. D'autres encore parlaient de ce qu'il en coûte de faire de fausses économies sur les réparations de leur maison, les chambres d'hôtel et les autres biens et services.

J'ai, bien sûr, souvent entendu l'argument suivant: «Mais je ne peux pas me permettre de vivre en première classe.» La réponse est extrêmement simple: vous ne pouvez vous permettre de vivre autrement. Il est hors de doute que, à long terme, il vous en coûte moins de vivre en première classe qu'en deuxième classe. Il vaut mieux, par ailleurs, posséder moins de choses, mais de qualité, que de posséder des tas de choses qui ne valent rien. Il

CONTRÔLEZ VOTRE ENVIRONNEMENT...

vaut mieux, par exemple, posséder une excellente paire de chaussures que d'en avoir trois de médiocre qualité.

Les gens vous jugent, souvent sans s'en rendre compte, sur la qualité. Aigüisez votre instinct pour la qualité. C'est payant. Et ça ne coûte pas plus, mais souvent moins, que de vivre en deuxième classe.

Faites contribuer votre environnement à votre réussite

1. Ayez conscience de votre environnement. Il en va de votre esprit comme de votre corps; il est à l'image du régime que vous lui donnez.

2. Mettez votre environnement de votre côté. Ne laissez pas les gens négatifs, les apôtres du malheur, vous faire penser en termes d'échec.

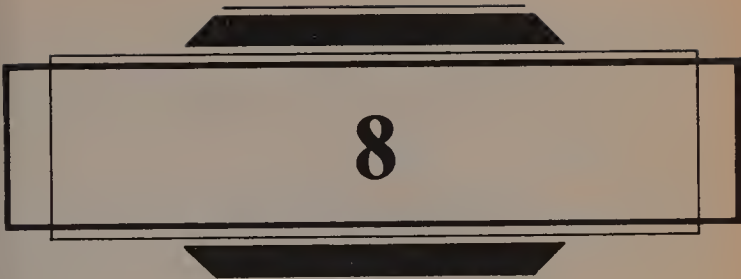
3. Ne vous laissez pas paralyser par les esprits mesquins. Les envieux veulent vous voir tomber. Ne leur donnez pas ce plaisir.

4. Demandez conseil aux gens qui ont réussi. Votre avenir est important. Ne le hasardez pas avec ces ratés que sont les donneurs de conseils.

5. Donnez-vous beaucoup de vitamines psychologiques. Fréquentez de nouveaux groupes. Découvrez des activités nouvelles et stimulantes.

6. Éliminez les poisons psychiques de votre environnement. Évitez les commérages. Parlez des autres, mais toujours en bien.

7. Vivez en première classe. Vous ne pouvez vous permettre de vivre autrement.



8

Mettez vos attitudes de votre côté

Pouvez-vous lire dans l'esprit des gens? C'est plus facile que vous ne pensez. Vous n'y avez peut-être jamais pensé, mais vous lisez tous les jours dans l'esprit des autres et les autres lisent, de même, dans votre esprit.

Comment nous y prenons-nous? Automatiquement, par l'évaluation de nos attitudes.

Vous rappelez-vous cette chanson: «You Don't Need to Know the Language to Say You're in Love» (On se passe des mots, quand on est amoureux)? Bing Crosby l'a rendue célèbre il y a quelques années. C'est tout un ouvrage de psychologie appliquée résumé en quelques couplets. Les mots ne sont pas nécessaires pour dire que vous êtes amoureux. Toute personne qui a déjà été amoureuse le sait bien.

Vous n'avez pas besoin de mots pour dire: «Vous m'êtes sympathique», ou «Je vous méprise», ou «Je pense que vous êtes quelqu'un d'important» ou encore «Je vous envie.» Point besoin de mots pour dire: «J'aime

mon travail», «Je m'ennuie» ou «J'ai faim.» Cela se dit sans un mot.

Notre manière de penser se manifeste dans notre façon d'agir. Nos attitudes sont le miroir de notre pensée; elles la reflètent.

Vous pouvez lire dans l'esprit d'une personne assise à un bureau. Vous percevez, en observant ses expressions et son comportement, les sentiments qu'elle a pour son travail. Vous pouvez lire dans l'esprit des vendeurs, des étudiants, des couples. Vous le faites bel et bien.

Les grands acteurs, ceux qui apparaissent sur les écrans chaque année, ne sont pas, en un sens, des acteurs. Ils ne jouent pas des rôles. Ils perdent, en fait, leur identité propre pour se mettre dans la peau de leur personnage. Il le faut, sinon ils auraient l'air faux et ils perdraient leur popularité.

Les attitudes ne se manifestent pas seulement par le comportement, mais aussi par la voix. Une secrétaire fait plus qu'identifier son bureau, lorsqu'elle dit: «Bonjour, ici le bureau de monsieur Untel.» En quelques mots, elle dit: «J'ai de la sympathie pour vous. Je suis contente de recevoir votre appel. Je pense que vous êtes quelqu'un d'important. J'aime mon travail.»

Ou bien, en employant exactement les mêmes mots, elle peut vous dire: «Vous m'avez dérangée. Je ne voulais pas recevoir votre appel. Mon travail m'ennuie; je n'aime pas les gens qui me dérangent.»

Nous interprétons les attitudes grâce aux expressions du visage, aux inflexions et au ton de la voix.

En voici la raison. Dans la très longue histoire de l'humanité, le langage articulé, n'ayant même que de

METTEZ VOS ATTITUDES DE VOTRE CÔTÉ

vagues ressemblances avec celui que nous employons aujourd'hui, est d'invention très récente; si récente que, à l'échelle de la création, on peut dire qu'il ne date que de ce matin. Pendant des millions et des millions d'années, l'homme ne s'est exprimé qu'avec des grognements.

Pendant des millions d'années, les hommes ont communiqué avec leurs semblables à l'aide de leurs attitudes et de leurs expressions, et non avec des mots. Et nous communiquons nos sentiments à l'égard des autres encore de la même façon. Outre les contacts physiques directs, notre seul moyen de communiquer avec les nourrissons réside dans les mouvements, les expressions faciales et le son de la voix. Et ils ont une aptitude troublante à discerner les fausses apparences des vraies.

Le professeur Erwin Schell, sommité américaine en matière de «leadership», a dit ceci: «Il est certain qu'il existe, dans toute réussite, un autre facteur que les facilités personnelles et la compétence. J'en suis venu à penser que ce facteur, ce catalyseur si vous voulez, peut se résumer en un seul mot: l'attitude. Quand notre attitude est correcte, nos aptitudes atteignent un maximum d'efficacité et il en résulte toujours de bons effets.»

Ce qui compte vraiment, ce sont nos attitudes. Les vendeurs qui adoptent la juste attitude dépassent leurs objectifs de vente; les étudiants qui ont la bonne attitude obtiennent les meilleures notes; une juste attitude ouvre la voie à un mariage vraiment réussi. De justes attitudes vous rendent efficace dans vos relations avec autrui, vous permettent de devenir un leader. La bonne attitude vous fait jouer gagnant dans toutes les situations.

Cultivez les trois attitudes suivantes. Faites-les jouer à votre avantage dans toutes vos activités.

1. *Je suis enthousiaste.*
2. *Vous êtes important.*
3. *Le service passe d'abord.*

Voyons maintenant comment il faut s'y prendre.

Il y a bien des années, quand je commençais mes études, je me suis inscrit à un cours d'Histoire des États-Unis. Je me rappelle ce cours avec précision, non parce que j'y ai appris grand chose, mais parce que j'y ai appris, indirectement, ce principe fondamental pour la réussite: *pour stimuler les autres, il faut d'abord se stimuler.*

À cause du nombre des étudiants, le cours avait lieu dans un amphithéâtre. Le professeur, un homme d'âge moyen et apparemment cultivé, était pourtant ennuyeux comme la pluie. Au lieu d'interpréter l'Histoire de manière vivante, captivante, ce professeur se contentait d'énumérer des faits, les uns à la suite des autres. L'accablante monotonie de son cours sur une matière pourtant intéressante avait de quoi faire rêver.

Vous pouvez imaginer l'effet qu'il produisait sur les étudiants. Ils dormaient ou bavardaient et le professeur avait deux assistants dont l'office était de faire taire les étudiants ou de les réveiller.

Il arrivait que ce professeur s'arrête dans le cours de son exposé et qu'il nous dise en agitant son index: «Je vous préviens. Vous devez écouter ce que je dis. Vous devez arrêter de bavarder, un point c'est tout.» Cet avertissement produisait peu d'effet sur les étudiants, dont beaucoup avaient risqué leur vie quelques mois auparavant, dans les îles du Pacifique ou dans des bombardiers, au cours de combats historiques.

METTEZ VOS ATTITUDES DE VOTRE CÔTÉ

Quant à moi, j'observais ce qui aurait pu être une expérience passionnante et qui n'était qu'une triste farce, tout en me répétant cette question: «Pourquoi les étudiants ignorent-ils ce qu'a à dire ce professeur?»

Et j'ai finalement trouvé la réponse.

Les étudiants ne s'intéressaient pas à ce que disait le professeur, parce que le professeur lui-même ne s'intéressait pas à ce qu'il enseignait. L'Histoire l'ennuyait et ça se sentait. *Pour stimuler les autres, pour leur insuffler de l'enthousiasme, il faut être soi-même enthousiaste.*

Au fil des années, j'ai vérifié ce principe dans des centaines de situations différentes. Il est toujours valable. Une personne qui manque d'enthousiasme ne peut l'insuffler à autrui. Celui, par contre, qui en a se voit bientôt entouré de disciples enthousiastes.

Un vendeur enthousiaste a toujours des clients enthousiastes. Un professeur enthousiaste n'a pas à s'inquiéter au sujet de ses étudiants. Un prêtre enthousiaste n'a pas à s'inquiéter de voir s'endormir ses fidèles.

L'enthousiasme fait toute la différence. Il y a deux ans, les employés d'une entreprise que je connais ont fait don de 94 dollars 35 à la Croix Rouge. Cette année, ces mêmes employés, avec à peu près le même revenu, ont donné près de 1 100 dollars, soit une augmentation de 1 100 pour cent.

Le responsable de la campagne qui avait recueilli les 94 dollars 35 manquait totalement d'enthousiasme. Il avait fait ce genre de remarques: «Je suppose que c'est une organisation valable; «Je n'ai jamais eu de contacts directs avec eux»; «C'est une grosse organisation, elle recueille beaucoup de dons auprès des gens riches, alors

je suppose que ça n'a pas trop d'importance si vous contribuez ou non»; «Si vous pouvez faire un don, passez me voir.» Ce monsieur ne faisait rien pour encourager qui que ce soit à adhérer à la Croix-Rouge et à y faire des dons importants.

Cette année, le responsable était bien différent. Il vibrait d'enthousiasme. Il donnait en exemple ce que fait la Croix-Rouge en cas de désastres. Il insistait sur le fait qu'elle dépend entièrement des dons que chacun d'entre nous lui fait. Il demandait aux employés de fixer le montant de leur don à ce qu'ils donneraient à leur voisin si le malheur le frappait. Il disait: «Regardez toutes les œuvres de la Croix-Rouge!» Mais il ne mendiait pas, notez-le bien. Il ne disait pas, non plus: «Vous devez donner tant de dollars.» Non, tout ce qu'il faisait, c'était de manifester son enthousiasme pour les œuvres de la Croix-Rouge. Et ses efforts, bien sûr, ont été couronnés de succès.

Pensez un instant à un club, à une association que vous connaissez et qui est en train de s'essouffler. Il est probable qu'il ne lui faut rien d'autre que de l'enthousiasme pour retrouver un deuxième souffle.

Vos résultats sont proportionnels à votre enthousiasme.

Être enthousiaste, c'est «formidable!», voilà tout.

Voici une méthode qui vous aidera à développer en vous le goût de l'enthousiasme.

1. *Montrez-vous curieux.* Faites ce petit test: pensez à deux choses pour lesquelles votre intérêt est faible ou nul, les cartes peut-être, un certain genre de musique ou encore un sport. Demandez-vous: «Qu'est-ce que je sais sur le sujet?» Je parie à cent contre un que votre réponse sera: «Pas grand-chose.»

METTEZ VOS ATTITUDES DE VOTRE CÔTÉ

J'avoue que, pendant des années, je n'ai éprouvé absolument aucun intérêt pour l'art moderne, je n'y voyais que des gribouillages, jusqu'au jour où j'ai bien voulu qu'un ami, qui s'y connaît, me l'explique. Maintenant que je me suis documenté, je trouve l'art moderne captivant.

Cet exemple vous donne une clé importante pour développer votre enthousiasme: pour devenir enthousiaste, il faut en apprendre davantage sur ce qui ne nous intéresse pas au départ.

Il est probable que les bourdons ne vous inspirent guère d'intérêt. Mais si vous vous documentez sur les bourdons, si vous découvrez tout le bien qu'ils font, comment ils communiquent entre eux, comment ils se reproduisent, où ils vivent en hiver, si vous apprenez tout ce qu'il est possible de savoir sur les bourdons, vous éprouverez un intérêt réel pour ces insectes.

Pour montrer à mes stagiaires comment on peut développer son enthousiasme en creusant un sujet, j'ai parfois recours à l'exemple de la serre. Je demande en passant au groupe: «Est-ce qu'il y en a un parmi vous qui s'intéresse à fabriquer et à vendre des serres?» Je n'ai jamais reçu de réponses affirmatives. J'ajoute alors quelques précisions sur les serres: je rappelle au groupe que, avec l'élévation de notre niveau de vie, de plus en plus de gens s'intéressent aux produits qui ne sont pas de première nécessité. Je leur fais valoir combien Madame Tout le Monde aimerait faire pousser ses propres orchidées et orangers. Je souligne le fait que, si des dizaines de milliers de familles peuvent s'offrir une piscine privée, des millions de familles pourraient s'offrir des serres, du fait de leur prix modique. Je leur montre que s'ils pouvaient

vendre une serre de 600 dollars à ne serait-ce qu'une famille sur 50, ils pourraient monter une affaire de 600 millions de dollars et se faire peut-être 250 millions de dollars en plus dans la vente des plants et des semences.

Le seul problème que présente cet exercice, c'est que le groupe, qui était dix minutes plus tôt complètement indifférent à la question des serres, manifeste tant d'intérêt pour la question qu'ils ne veulent pas passer au sujet suivant!

Utilisez cette technique pour développer votre intérêt pour les autres. Réunissez tous les renseignements possibles sur quelqu'un; ses activités, sa famille, son passé, ses idées et ses ambitions, et vous vous apercevrez que votre curiosité et votre intérêt pour lui augmenteront. Creusez bien et vous finirez par vous trouver des intérêts communs. Creusez et vous découvrirez bientôt une personne fascinante.

Cela est vrai également des endroits nouveaux. Il y a plusieurs années, quelques-uns de mes amis ont décidé de déménager de Détroit à une petite ville du centre de la Floride. Ils ont vendu leur maison, dit adieu à leurs relations d'affaires et à leurs amis et sont partis.

Six semaines plus tard, ils étaient de retour à Détroit. Ce n'était pas parce qu'il n'y avait pas de travail là-bas, non, absolument pas. Comme ils me l'ont dit: «Nous ne pouvions supporter de vivre dans une petite ville. De plus, tous nos amis étaient à Détroit. Il fallait que nous revenions.»

J'ai eu plus tard d'autres conversations avec ces amis et j'ai appris la raison réelle pour laquelle ils n'avaient pas aimé cette petite ville de Floride: au cours de leur bref séjour, ils ne s'étaient intéressés que superfi-

ciellement à la ville, à son histoire, à sa population, à ses projets pour l'avenir. Leurs corps étaient en Floride, mais leurs esprits étaient restés à Détroit.

J'ai parlé à des dizaines de cadres d'entreprises, d'ingénieurs et de vendeurs qui ont des problèmes dans leur carrière parce que leurs compagnies voudraient qu'ils déménagent et qu'ils refusent de déménager. «Je ne me vois pas habiter à Chicago (San Francisco, Atlanta, New York ou Miami)». Voilà un commentaire qu'on entend souvent.

Il existe une façon de développer son enthousiasme pour un nouvel endroit. Il suffit de s'informer en profondeur sur sa population, de se mêler à elle, de se sentir participer à son existence dès le premier jour. Adoptez cette attitude et vous éprouverez de l'enthousiasme pour votre nouveau milieu de vie.

Des millions d'Américains placent de nos jours leur argent en Bourse. Mais il en existe des millions d'autres qui ne s'intéressent absolument pas au marché boursier. Cela tient au fait qu'ils ne sont pas familiarisés avec le marché des valeurs, son fonctionnement, cette aventure quotidienne des entreprises américaines.

Pour connaître l'enthousiasme au sujet des autres, des lieux, de toute chose, montrez-vous curieux.

Creusez et votre intérêt grandira. Mettez ce principe en action la prochaine fois que vous devrez faire quelque chose que vous ne voulez pas faire, lorsque vous vous sentirez gagner par l'ennui. Creusez et vous serez bientôt intéressé par vos découvertes.

2. Mettez de la vie dans tout ce que vous faites. L'enthousiasme, ou son absence, se manifeste dans tout ce

LA MAGIE DE VOIR GRAND

que vous dites, dans tout ce que vous faites. Mettez de la vie dans votre poignée de main. Quand vous serrez la main de quelqu'un, ne soyez pas réticent. Que votre poignée de main dise: «Je suis vraiment heureux de faire votre connaissance», «Je suis vraiment content de vous revoir.» Il est pire de serrer une main à contrecœur que de ne pas la serrer du tout. Les gens pensent: «Ce type est plus mort que vif.» Essayez seulement de trouver une personne qui ait vraiment réussi et qui ne donne pas de vigoureuses poignées de mains. Il vous faudra chercher longtemps.

Mettez de la vie dans votre sourire. Que vos yeux sourient. Personne n'aime les sourires forcés, artificiels. Quand vous souriez, que ce soit un vrai sourire, un sourire ouvert. Peut-être n'avez-vous pas de jolies dents? Ça n'a aucune importance, car les gens ne regardent pas vos dents lorsque vous leur souriez. Ce qu'ils voient, c'est une personne chaleureuse, enthousiaste, quelqu'un qu'ils aiment.

Mettez de la vie dans votre manière de dire: «merci beaucoup». Un «merci» morne et automatique ne veut rien dire. C'est juste un mot. Il ne produit pas de résultats. Que vos mercis disent: «merci *beaucoup*.»

Mettez de la vie dans votre manière de parler. Comme le dit le docteur James Bender, une autorité en matière d'expression orale, dans son ouvrage: *How to Talk Well* (Bien s'exprimer): «Comment sonne votre «Bonjour»? Mettez-vous de l'enthousiasme dans vos: «Félicitations!» Quand vous demandez: «Comment allez-vous?», paraissez-vous sincèrement intéressé? Du moment où vous prendrez l'habitude de mettre de la cha-

leur dans vos paroles, vous remarquerez combien vous retiendrez mieux l'attention d'autrui.»

Les gens suivent les personnes qui *croient* dans ce qu'elles disent. Mettez de la *vie* dans ce que vous dites. Que vous vous adressiez à un club, à un client ou à vos enfants, soyez enthousiaste. Un sermon fait avec enthousiasme ne s'oublie pas pendant des mois, et même des années. Mais un sermon fait sans enthousiasme sera pour l'essentiel oublié 167 heures avant le dimanche suivant.

Quand vous mettez de la vie dans vos propos, vous mettez automatiquement plus de vie en vous. Essayez tout de suite. Dites à voix haute, avec force et énergie: «Je me sens en pleine forme aujourd'hui!» Ne vous sentez-vous pas mieux qu'avant de l'avoir dit? Mettez de la vie dans tout ce que vous faites.

Soyez vivant. Assurez-vous que tous vos propos et toutes vos actions disent aux autres: «Cette personne est pleine de vie», «Elle est sincère», «Elle va de l'avant.»

3. *Soyez celui qui annonce de bonnes nouvelles.* Nous connaissons tous cette situation ou quelqu'un annonce joyeusement: «J'ai de bonnes nouvelles.» Aussitôt, cette personne s'attire la totalité de l'attention de ceux qui l'entourent. Les bonnes nouvelles ne font pas que capter l'attention des autres, elles font plaisir aux gens. Les bonnes nouvelles suscitent l'enthousiasme. Elles rendent même la digestion plus facile.

Ce n'est pas parce que ceux qui annoncent de mauvaises nouvelles sont plus nombreux que ceux qui en annoncent de bonnes qu'il faut vous tromper. Personne ne s'est jamais fait de l'argent, des amis, n'a jamais accompli quoi que ce soit, en annonçant de mauvaises nouvelles.

Transmettez de bonnes nouvelles à votre famille. Dites-lui tout ce qui est arrivé de bien aujourd'hui. Faites-lui part de vos expériences agréables et amusantes, oubliez les choses déplaisantes. Répandez de bonnes nouvelles. Il ne sert à rien de parler des mauvaises, sinon à attrister et à inquiéter les vôtres. Mettez tous les jours du soleil dans votre maison.

Avez-vous remarqué comme il est rare que les enfants se plaignent du temps qu'il fait? Ils prennent le temps comme il vient, tant que les esprits négatifs ne les ont pas rendus conscients des «mauvais» temps. Prenez l'habitude de ne dire que du bien du temps qu'il fait et cela, quel qu'il soit. En vous plaignant, vous vous rendez malheureux et les autres avec vous.

Annoncez de bonnes nouvelles en ce qui concerne votre humeur. Soyez celui qui dit toujours: «Je me sens en pleine forme». Dites-le à toute occasion et vous vous sentirez mieux. Pareillement, si vous dites aux gens: «Je ne me sens pas bien du tout», vous vous sentirez moins bien. Notre état dépend en large part de ce que nous pensons de notre état. N'oubliez pas, non plus, que les autres recherchent la compagnie de gens vivants et enthousiastes. Il est pénible de fréquenter des morts vivants, des gens qui se plaignent tout le temps.

Communiquez de bonnes nouvelles aux gens avec qui vous travaillez. Encouragez-les, complimentez-les à chaque occasion. Parlez-leur de tout ce que la compagnie fait de bien. Prêtez l'oreille à leurs problèmes. Soyez-leur secourable. Soyez encourageant, vous vous gagnerez leur sympathie. Félicitez-les pour le travail qu'ils font. Donnez-leur l'espoir. Faites-leur savoir que vous croyez en leur réussite. Réconfortez les éternels inquiets.

METTEZ VOS ATTITUDES DE VOTRE CÔTÉ

Faites régulièrement ce petit test pour vous maintenir sur la bonne voie. Chaque fois que vous dites au revoir à quelqu'un, demandez-vous ceci: «Est-ce que cette personne se sent vraiment mieux pour avoir parlé avec moi?» Cette méthode marche. Appliquez-la lorsque vous parlez à des employés, des collègues, des parents, des clients et même à de vagues relations.

Un vendeur de mes amis répand toujours de bonnes nouvelles. Il appelle ses clients tous les mois et s'est fait une règle de leur annoncer toujours quelque bonne nouvelle.

Par exemple: «J'ai rencontré la semaine dernière l'un de vos bons amis. Il m'a dit de vous passer le bonjour.» «Depuis ma dernière visite, de grandes choses se sont passées. Plus de 350 000 bébés sont nés le mois dernier, ce sont autant de futurs clients pour nous.»

Nous imaginons communément que les présidents des banques sont des gens froids, réservés, que rien ne réussit à dérider. Il n'en va pas ainsi de l'un d'entre eux. L'une de ses salutations favorites au téléphone est celle-ci: «Bonjour. Que notre monde est merveilleux! Puis-je vous vendre de l'argent?» Cela n'est pas digne d'un banquier? Certains le pensent peut-être, mais permettez-moi de vous préciser que le banquier en question est Mills Lane Junior, le président de la «Citizens and Southern Bank», l'une des plus importantes du sud-est des États-Unis.

Avec de bonnes nouvelles, on obtient de bons résultats. Annoncez-en.

Un fabricant de brosses que j'ai rencontré dernièrement avait fait encadrer cette maxime dans son bureau et elle faisait face au fauteuil des visiteurs: «Donnez-moi de

bonnes nouvelles ou pas de nouvelles du tout.» Je lui en ai fait le compliment, ajoutant que c'était une façon astucieuse d'encourager les gens à l'optimisme.

Il a souri et m'a répondu: «C'est un pense-bête efficace. Mais, vue de mon fauteuil, elle est encore plus importante.» Alors, il a retourné le carton et j'ai pu lire: «Donne-leur une bonne parole ou tais-toi.»

En annonçant de bonnes nouvelles, vous vous stimulez, vous vous sentez mieux, et les autres aussi se sentent mieux.

Donnez de la valeur aux autres

Le fait suivant est capital: tout être humain, qu'il vienne des Indes ou d'Indianapolis, qu'il soit ignorant ou cultivé, civilisé ou primitif, jeune ou vieux, partage ce désir: *il veut se sentir important.*

Méditez cette vérité. Tout le monde sans exception, votre voisin, vous, votre femme, votre patron, désire tout naturellement se sentir «quelqu'un.» Ce désir d'être important est l'appétit non-biologique le plus fort et le plus déterminant.

Les grands publicistes savent que les gens ont soif de prestige, de distinctions, qu'ils désirent être reconnus. Les annonces qui font vendre disent toujours: «Les jeunes et brillants ménages...», «Les personnes raffinées achètent...», «Il vous faut ce qu'il y a de mieux;» «Tout le monde vous enviera»; «À celles qui veulent être enviées et admirées.» Ce que ces annonces disent en fait aux gens, c'est ceci: «Achetez ce produit et vous ferez partie de l'élite.»

La satisfaction de ce désir, de cette faim de distinction vous fait avancer sur le chemin de la réussite. C'est

l'ingrédient essentiel dans la formule du succès. Et pourtant, (il vous faudra relire cette phrase avant de poursuivre votre lecture) bien que cette méthode porte fruit et qu'elle ne coûte rien, rares sont les gens qui l'appliquent. Cela demande quelques explications.

Du point de vue philosophique, nos religions, nos lois, toute notre culture sont fondées sur la croyance dans l'importance de la personne humaine.

Imaginez, par exemple, que vous pilotiez un avion et que vous soyez obligé de vous poser en pleine montagne, dans une région isolée. Dès qu'on aurait connaissance de votre accident, de vastes recherches seraient entreprises. Personne ne se demanderait: «Est-ce que c'est une personne importante?». Sans savoir rien de plus sur vous que le fait que vous êtes un être humain, des hélicoptères, des avions, des équipes de recherche se mettraient en mouvement pour vous chercher. Et ils continueraient à vous chercher, au prix de milliers de dollars, tant qu'ils ne vous auraient pas trouvé ou qu'ils n'auraient pas perdu tout espoir.

Quand un enfant s'égare dans un bois, tombe dans un puits ou met en danger sa vie de toute autre façon, personne ne s'interroge sur «l'importance» de sa famille. On ne recule devant aucun effort pour le sauver parce que *tout* enfant est important.

Il n'est pas trop risqué de supposer que, de toutes les créatures vivantes, il n'en est pas plus d'une sur dix millions qui soit un être humain. La personne humaine est une rareté biologique. Elle est importante dans le Plan de Dieu.

Considérons maintenant l'aspect pratique de la question. Lorsque les gens passent de la philosophie aux

situations de la vie quotidienne, ils ont malheureusement tendance à oublier ce principe élevé de l'importance de la personne humaine. Observez dès demain la façon dont la majorité des gens se comporte, comme si elle voulait nous dire: «Vous n'êtes personne; vous ne comptez pour rien, vous ne valez rien à mes yeux, absolument rien.»

La fréquence de cette attitude a une raison. La plupart des gens pensent en considérant les autres: «Ils ne peuvent rien pour moi. Donc, ils sont sans importance.»

C'est exactement là que ces gens se trompent lourdement. Les autres, et cela *quel que soit* leur statut ou leur revenu, sont importants pour vous, pour deux raisons capitales et qui valent leur pesant d'or.

Tout d'abord, *les gens vous rendent plus de services, lorsque vous leur donnez le sentiment de leur propre importance*. Il y a bien des années, à Détroit, je prenais l'autobus pour me rendre à mon travail tous les matins. Le conducteur était un vieux grincheux. Je l'ai vu des dizaines, peut-être des centaines de fois redémarrer au moment où, hors d'haleine, à bout de voix, un client approchait en courant de la portière. Sur une période de plusieurs mois, je n'ai vu ce conducteur montrer d'égards qu'à un seul passager, et des égards répétés. C'était le *seul* passager qu'il prenait la peine d'attendre.

Pourquoi cela? Eh bien, parce que ce passager se mettait en quatre pour donner au conducteur le sentiment de son importance. Chaque matin, il lui adressait un «Bonjour, monsieur» sincère et personnalisé. Il lui arrivait de s'asseoir près de lui aussi et de lui faire les commentaires suivants: «Vous avez vraiment de grosses responsabilités»; «Il faut avoir des nerfs d'acier pour conduire dans une telle circulation tous les jours»; «Vous

METTEZ VOS ATTITUDES DE VOTRE CÔTÉ

respectez vraiment les horaires.» Ce passager donnait au chauffeur l'impression d'être aussi important que s'il avait piloté un avion à réaction de 180 passagers. Le conducteur avait donc des petits égards pour le passager.

C'est payant de donner aux «petits» le sentiment de leur importance.

De nos jours, à travers tout le continent, des milliers de secrétaires font réussir ou perdre leurs ventes aux vendeurs, suivant la façon dont ils les traitent. Vous compterez aux yeux des gens que vous rendez importants. Et si vous comptez pour eux, il se donneront plus de mal pour vous.

Vos clients vous achèteront davantage de produits, vos employés travailleront plus dur pour vous, vos collègues coopéreront mieux avec vous, votre patron vous épaulera davantage, si vous leur donnez seulement le sentiment de leur propre importance.

Il est payant de donner aux «gros» le sentiment de leur importance. Les esprits vigoureux ajoutent toujours de la valeur aux gens en les voyant à leur meilleur. Du fait qu'ils voient les autres en grand, ils obtiennent le meilleur d'eux-mêmes.

Voici maintenant la seconde raison capitale pour donner aux autres le sentiment qu'ils sont importants: *lorsque vous aidez les autres à se sentir importants, vous vous aidez vous-même à vous sentir important.*

L'une des employées d'ascenseur qui m'a fait faire le voyage pendant plusieurs mois avait une apparence complètement insignifiante. Elle avait dans la cinquantaine, manquait totalement de charme et ne semblait guère inspirée par son travail. Il était manifeste que son désir d'être importante n'était absolument pas satisfait.

Elle faisait partie de ces millions de gens qui vivent pendant des mois sans qu'on leur donne jamais une raison de croire que quelqu'un les a remarqués ou se soucie d'eux.

Un jour, peu de temps après être devenu l'un de ses «réguliers», j'ai remarqué qu'elle s'était fait une nouvelle coiffure. Ce n'était rien d'extraordinaire; elle se les était manifestement placés elle-même, mais elle les avait coupés et avait meilleure apparence.

Aussi lui ai-je dit: «Mademoiselle S. (notez bien que j'avais appris son nom), j'aime ce que vous avez fait à vos cheveux. C'est très bien.» Elle a rougi, m'a dit: «Merci, monsieur» et a failli manquer l'étage. Elle avait apprécié le compliment.

Le matin suivant, tenez-vous bien, lorsque je suis entré dans l'ascenseur, j'ai entendu: «Bonjour, docteur Schwartz.» C'était la première fois que je l'entendais employer le nom de quelqu'un; et, tant que j'ai eu un bureau dans cet immeuble, elle ne s'est jamais adressée à personne d'autre que moi par son nom. J'avais donné à cette employée d'ascenseur le sentiment de son importance. Je lui avais fait un compliment sincère et l'avais appelée par son nom.

Je lui avais donné le sentiment de son importance et elle me redonnait la pareille en me rendant moi-même important.

Ne nous faisons pas d'illusions. Les gens qui n'ont pas le sentiment réel de leur propre importance sont condamnés à la médiocrité. On ne le répétera jamais assez: *vous devez, pour réussir, vous sentir important. Il est tout à votre avantage d'aider les autres à se sentir importants, parce que cela augmente le sentiment de votre pro-*

METTEZ VOS ATTITUDES DE VOTRE CÔTÉ

pre importance. Essayez et vous verrez. Voici comment vous y prendre:

1. Appréciez les autres. Laissez toujours savoir aux autres que vous appréciez ce qu'ils font pour vous. Ne considérez jamais, au grand jamais, qui que ce soit comme faisant partie du décor. Manifestez votre appréciation par un large et sincère sourire. Sourire signifie que vous remarquez les autres et éprouvez de bons sentiments à leur égard.

Apprenez à complimenter de manière sincère et personnelle. Les gens adorent les compliments; qu'ils aient 7 ou 77 ans, ils ont soif d'éloges. Ils veulent être rassurés sur la qualité de leur travail, sur leur importance. N'attendez pas qu'ils réalisent de grandes choses pour les complimenter. Remarquez les petites choses: leur apparence, la façon dont ils s'acquittent du travail de tous les jours, leurs idées, leurs loyaux efforts. Écrivez des billets personnels pour complimenter vos relations sur leurs réussites. Donnez-leur un coup de téléphone pour l'occasion ou rendez-leur visite.

Ne perdez pas votre temps ni votre énergie mentale à essayer de répartir les gens en «importants», «très importants» et «insignifiants.» Ne faites pas d'exceptions. Toute personne, employée à la voirie ou vice-président d'une compagnie, doit être importante pour vous. Vous n'obtiendrez jamais de résultats de première classe en traitant les gens comme s'ils étaient de seconde classe.

2. Appelez les gens par leur nom. Chaque année, d'ingénieurs fabricants augmentent leurs ventes de serviettes, de crayons, de Bibles et de centaines d'autres articles en inscrivant tout simplement le nom de l'acheteur

sur le produit. Les gens aiment qu'on les appelle par leur nom. Cela les flatte.

N'oubliez pas ces deux points: prononcez et épelez le nom correctement. Si vous faites une erreur, la personne en question aura l'impression que vous la jugez sans importance.

Notez bien ceci également: lorsque vous vous adressez à des personnes que vous ne connaissez pas bien, employez bien: monsieur, madame ou mademoiselle. Le garçon de bureau préfère s'entendre appeler monsieur Mercier, que Mercier. Il en va de même de votre subordonné immédiat. Cela est vrai à tous les niveaux. Ces petits titres aident considérablement les gens à se sentir importants.

3. *Ne vous tressez pas toutes les couronnes. Partagez-les.* Tout dernièrement, j'ai été invité à une convention de vendeurs. Après le dîner, le vice-président responsable des ventes a décerné des récompenses aux deux chefs de districts dont les équipes avaient connu le plus de succès au cours de l'année, un homme et une femme. Puis, le vice-président leur a demandé de prendre 15 minutes pour expliquer à l'assemblée les raisons de leur exceptionnelle réussite.

Le premier (dont je devais plus tard apprendre qu'il n'avait été nommé à ce poste que trois mois auparavant et ne pouvait par conséquent s'attribuer tout le mérite de cette réussite) s'est donc levé pour expliquer comment *lui* avait réussi.

Il a donné l'impression que ses efforts à lui et ses efforts seuls étaient à l'origine de l'augmentation des ventes, avec des remarques telles que: «Quant j'ai pris les choses en main, j'ai fait telle et telle chose», «C'était la

pagaille, j'y ai mis de l'ordre»; «Ça n'a pas été facile, mais je me suis accroché.»

Tandis qu'il continuait, je pouvais voir le ressentiment grandir sur le visage de ses vendeurs. Le chef de district tirait toute la couverture à lui. Leurs efforts, auxquels était due l'augmentation des ventes, étaient complètement ignorés.

Ce fut ensuite le tour de la dame. Elle s'est levée et son optique a été complètement différente. Elle a tout d'abord expliqué que le succès de son équipe était dû à l'effort soutenu de chacun de ses membres. Puis, elle leur a demandé de se lever un à un et les a complimentés personnellement.

Notez la différence: le premier s'est attribué tous les compliments du vice-président. De ce fait, il a offensé son équipe. Il a démoralisé sa force de vente. La deuxième a partagé les éloges avec ce qui comptait vraiment, son équipe. Elle savait que les compliments, comme l'argent, font des petits. Elle savaient qu'en attribuant le mérite de cette réussite à ses vendeurs, ils travailleraient encore plus fort l'année suivante.

Les compliments sont un pouvoir, ne l'oubliez pas. Faites fructifier les compliments que vous recevez de votre supérieur. Faites-en profiter vos subordonnés; cela les encouragera à travailler encore mieux. Lorsque vous partagez les compliments, vos subordonnés savent que vous appréciez vraiment leur valeur.

Voici un exercice à faire quotidiennement et qui produit des résultats étonnants. Demandez-vous tous les jours ceci: «Que puis-je faire aujourd'hui pour rendre ma femme et ma famille heureuses?»

Cela peut paraître simple à l'excès, mais c'est remarquablement efficace. Un soir, lors d'une séance de formation de vendeurs, je traitais du sujet suivant: «Le milieu familial et la réussite dans les ventes.» En guise d'illustration, j'ai posé la question suivante aux vendeurs, tous mariés: «Quand avez-vous la dernière fois fait à votre épouse la surprise d'un cadeau, à part Noël, votre anniversaire de mariage et son anniversaire?»

J'ai été renversé par les réponses. Des 35 vendeurs, un seul avait fait cette surprise au cours du mois passé. Nombre d'entre eux ont répondu: «entre trois et six mois.» Et plus du tiers a dit: «Je ne me souviens pas».

Vous vous rendez compte! Et certains se demandent pourquoi leur femme ne les traite plus comme leur Seigneur et Maître!

J'ai voulu produire un effet sur ces vendeurs avec le pouvoir des petites attentions. Le soir suivant, je me suis arrangé avec un fleuriste pour qu'il se présente juste avant la fin de la séance. Je l'ai présenté et leur ai expliqué mon idée: «Je veux que chacun de vous découvre l'influence qu'ont les petites attentions inattendues sur l'harmonie familiale. Je me suis arrangé avec ce fleuriste pour que chacun de vous puisse avoir l'une de ces belles roses rouges à longue tige pour 50 sous. Maintenant, si vous n'avez pas 50 sous, ou si vous pensez que votre femme ne les vaut pas (rires) je lui offrirai moi-même une fleur. Tout ce que je vous demande, c'est de lui offrir cette fleur et de revenir nous dire demain soir ce qui s'est passé.»

«Ne dites pas, ça va de soi, dans quelles circonstances vous lui avez acheté cette fleur.»

Ils ont compris.

Le lendemain soir, tous les participants sans exception ont certifié que ce simple investissement de 50 sous avait rendu leur femme heureuse.

Faites souvent quelque chose de spécial pour votre famille. Vous n'avez pas à faire de grands frais. C'est l'intention qui compte. Il suffit que vous fassiez quelque chose qui indique que vous faites passer votre famille avant toute autre chose.

Votre famille, c'est votre équipe; *ayez délibérément de petites attentions pour elle.*

À notre époque toujours pressée, des tas de gens ne semblent jamais avoir assez de temps pour leurs familles. Mais, si nous savons nous organiser, nous pouvons le trouver ce temps. Le vice-président d'une compagnie m'a confié sa méthode qui marche bien pour lui:

«J'ai, dans ce poste, beaucoup de responsabilités et je dois rapporter tous les soirs, à la maison, des piles de dossiers, je n'ai pas le choix. Mais je ne néglige pas pour autant ma famille, car c'est ce que j'ai de plus précieux au monde. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle je travaille si fort. Je me suis fait un emploi du temps qui me permet de me consacrer et à ma famille et à mon travail. Tous les soirs, de 7h30 à 8h30, je me consacre à mes deux jeunes enfants. Je joue avec eux, je leur lis des histoires, nous dessinons, je réponds à leurs questions, enfin je fais tout ce qu'ils veulent. Au bout de cette heure passée avec eux, non seulement ils sont contents, mais je me sens en pleine forme. À 8h30, ils vont au lit et, quant à moi, je me mets au travail pour deux heures.

«À 10h30, j'arrête de travailler et je passe l'heure suivante en compagnie de ma femme. Nous parlons de ses activités diverses, des enfants, de nos projets d'ave-

nir. Cette dernière heure, où personne ne nous dérange, est le couronnement de la journée.

«Je réserve également mes dimanches à ma famille. Toute cette journée leur appartient. J'estime que cet emploi du temps, qui me permet de donner aux miens l'attention qu'ils méritent, est non seulement bon pour eux, mais également pour moi: il me permet de recharger mes batteries.

L'argent vous intéresse? Alors, mettez-vous au service des autres

Il est parfaitement normal, hautement désirable en fait, de désirer gagner de l'argent, de désirer s'enrichir. L'argent vous donne le pouvoir d'assurer à votre famille le niveau de vie qu'elle mérite. L'argent vous permet de venir en aide aux malheureux. L'argent est l'un des moyens qui permettent de vivre pleinement sa vie.

Comme on lui reprochait d'encourager les gens à faire de l'argent, le célèbre pasteur Russel Conwell, l'auteur de «Acres of Diamonds» (La fortune à votre portée,)* a dit: «L'argent a permis d'imprimer votre Bible, de construire votre temple, d'envoyer vos missionnaires au loin, de payer vos prédicateurs; ils n'auraient pas été nombreux, si vous ne leur en aviez pas donné les moyens.»

Celui qui affirme vouloir être pauvre souffre habituellement d'un sentiment de culpabilité, d'un complexe d'infériorité. Il ressemble au jeune qui croit qu'il ne peut pas obtenir d'excellentes notes à l'école, qu'il ne peut pas faire partie de l'équipe de football et qui, de ce fait, prétend que ça ne l'intéresse pas.

* Publié aux Éditions Un Monde Différent ltée.

L'argent est donc un objectif désirable. Ce qui est curieux, à ce point de vue, c'est l'attitude rétrograde qu'adoptent tant de gens pour en faire. On trouve partout des gens dont la préoccupation principale est l'argent. Et pourtant, ils n'ont jamais beaucoup d'argent. Comment cela se fait-il? Tout simplement parce que les gens qui donnent la priorité à l'argent en sont tellement obsédés qu'ils oublient qu'on ne peut en recueillir à moins d'en avoir planté au préalable le germe.

Le germe de l'argent, c'est le service. L'attitude qui consiste à servir avant tout les autres est source de richesse. Servez les autres et l'argent viendra de lui-même.

Comme je traversais, un soir d'été, la ville de Cincinnati en voiture, j'ai dû m'arrêter pour faire le plein dans une station d'essence d'aspect banal, mais dont la clientèle était étonnamment nombreuse.

J'ai compris, quatre minutes plus tard, pourquoi cette station était si populaire. Après avoir rempli mon réservoir, avoir vérifié l'huile et ma batterie, avoir lavé mon pare-brise, l'employé s'est approché de moi et m'a dit: «Excusez-moi, monsieur, il y a beaucoup de poussière aujourd'hui, je vais essuyer l'intérieur du pare-brise.»

Et il a fait, rapidement et efficacement, ce qu'un seul employé de station-service sur cent fait pour sa clientèle.

Cette petite attention spéciale a amélioré considérablement la visibilité, et je n'ai pas oublié cette station. Il s'est trouvé que, au cours des trois mois suivants, j'ai dû traverser huit fois la ville. Je me suis, bien sûr, arrêté chaque fois dans cette station. Et, chaque fois, j'ai reçu plus de service que je n'en attendais. Il est intéressant de noter

également qu'à chacun de mes arrêts (une fois, à 4h du matin), il y avait d'autres automobiles qui faisaient leur plein. En tout, j'ai dû acheter pour près de 455 litres d'essence.

La première fois que je me suis arrêté, l'employé aurait pu se dire: «Ce type n'est pas de l'État. Il y a tout à parier qu'il ne reviendra pas ici. Pourquoi lui donner un traitement spécial? C'est sa seule et dernière visite.»

Mais il n'en allait pas ainsi des employés de cette station d'essence. Ils donnaient la priorité au service et c'est pourquoi ils passaient leur temps à faire des pleins tandis que les stations voisines étaient presque vides. Je n'ai pas remarqué si l'essence était de meilleure qualité que les autres marques, mais le prix était compétitif.

La différence résidait dans le service et il était évident que leur service leur payait des dividendes.

Lorsque, la première fois, l'employé a nettoyé l'intérieur de mon pare-brise, il a planté le germe de l'argent.

Donnez la priorité au service et l'argent vient de lui-même, toujours.

Cette attitude paie dans toutes les situations. Je travaillais, dans l'un de mes premiers emplois, en étroite association avec un autre jeune, que j'appellerai F.H.

F.H. ressemblait à des tas de gens que vous connaissez: il s'inquiétait davantage des raisons qu'il avait d'avoir besoin d'argent que des moyens d'en gagner. Chaque semaine, il passait des heures au travail à tenter de régler ses problèmes de budget. Et voici quel était son sujet de conversation préféré: «Je suis l'homme le moins bien payé ici et je vais vous dire pourquoi.»

F.H. partageait une opinion assez courante: «C'est une grosse compagnie. Elle gagne des millions. Elle paie de gros salaires à des tas de gens, alors pourquoi pas moi?»

F.H. était passé plusieurs fois à côté d'augmentations de salaire. Il décida un jour, finalement, qu'il était grand temps qu'il aille voir la direction et exige son augmentation. Trente minutes plus tard, il réapparaissait, très mécontent. Il était manifeste, à en juger par son expression, que son prochain chèque de paye ne serait pas différent du précédent.

Il explosa aussitôt: «Je suis furieux! Qu'est-ce que vous croyez que le «vieux» m'a dit, quand je lui ai dit que j'avais besoin de plus d'argent? Il a eu le culot de me demander: «Qu'est-ce qui vous fait croire que vous pouvez demander une augmentation?»

«Je lui ai donné des tas de raisons; a-t-il continué, je lui ai dit que les autres avaient été augmentés et pas moi. Je lui ai dit que tout augmente sauf mon salaire; et je lui ai dit qu'au bureau je faisais exactement ce qu'on me demandait de faire.

«Est-ce que vous ne trouvez pas ça un peu fort? J'ai absolument besoin d'une augmentation mais, au lieu de me payer davantage, ils augmentent les autres, qui n'ont pas la moitié des besoins d'argent que j'ai.

«Eh bien, vous auriez dû le voir, on aurait dit que je lui demandais l'aumône. Tout ce qu'il disait, c'était: «Quand votre dossier indiquera que vous méritez une augmentation, vous la recevrez.»

«Bien sûr, je pourrais en faire davantage s'ils me payaient en conséquence mais je serais bien bête de travailler pour rien.»

F.H. illustre bien l'attitude d'un certain nombre de gens qui sont aveugles aux moyens de faire de l'argent. Sa dernière remarque révèle son erreur de jugement. En effet F.H. voulait que la compagnie le paye davantage pour, *ensuite*, produire davantage. Mais ce n'est pas ainsi que le système marche. Ce n'est pas en promettant de travailler mieux qu'on obtient des augmentations, c'est en travaillant mieux qu'on en obtient. On ne peut récolter de l'argent si on n'en a pas planté le germe. Et le germe de l'argent, c'est le service.

Donnez la priorité au service et l'argent viendra de lui-même.

Considérez comment les producteurs de cinéma font des films. Ceux qui veulent se faire de l'argent rapide donnent la priorité à l'argent sur le spectacle (le service), ils font des économies de bouts de chandelles partout. Ils achètent un scénario mal écrit et emploient des scripteurs de deuxième ordre pour l'adapter. En ce qui concerne les acteurs, le décor, la qualité de l'enregistrement, ils donnent la première place à l'argent. Ces producteurs-là pensent que les spectateurs sont des pigeons qui ne savent pas faire la différence.

Mais il est rare que ce type de producteurs avides d'argent s'enrichissent rapidement. Il n'existe pas de mouvement populaire pour acheter des produits de seconde classe, surtout lorsque le prix est dans la catégorie «première classe.»

Le producteur qui tire le plus de profits de ses films est celui qui place le spectacle avant l'argent. Au lieu d'essayer de rouler les spectateurs, il fait de son mieux pour leur offrir un meilleur spectacle que celui auquel ils s'at-

tendent. Résultat: les gens aiment le film. On en parle. Les critiques en disent du bien. Le film fait de l'argent.

Donnez la priorité au service, répétons-le, et l'argent viendra de lui-même.

La serveuse qui donne le meilleur service possible n'a pas à s'inquiéter des pourboires: elle en recevra. Mais celle qui néglige ses clients («Pourquoi remplir à nouveau leurs tasses de café, ils n'ont pas l'air généreux») n'en recevra pas.

La secrétaire qui décide de taper ses lettres mieux que ne s'y attend son patron n'a pas à s'inquiéter de ses chèques à venir. Mais la secrétaire qui se dit: «Pourquoi m'en faire pour quelques bavures? Qu'est-ce qu'ils attendent pour 65 dollars par semaine?» restera à 65 dollars par semaine.

Le vendeur qui donne le meilleur service possible à un client n'a pas à s'inquiéter de le perdre.

Voici une règle simple mais efficace qui vous aidera à faire du service votre priorité: *donnez toujours aux autres plus qu'ils n'attendent*. Chaque petit extra que vous faites pour autrui est un germe d'argent. C'est un germe d'argent de travailler tard, d'être là quand le bureau a absolument besoin d'un coup de main; c'est un germe d'argent d'offrir à vos clients des services extra, parce que ces clients vous reviendront; présenter une suggestion pour augmenter l'efficacité du travail est un germe d'argent.

Ces germes portent des fruits. Semez du service et vous récolterez de l'argent.

Posez-vous chaque jour cette question: «Comment puis-je offrir davantage qu'on attend de moi?» Et mettez les réponses en pratique.

Donnez la priorité au service et l'argent viendra de lui-même.

Pour nous résumer, adoptez des attitudes qui vous feront avancer sur la voie de la réussite.

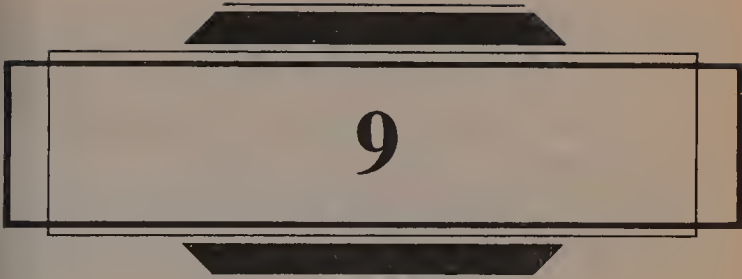
1. *Soyez enthousiaste.* Les résultats seront proportionnels à votre enthousiasme. Pour y arriver, voici les trois choses à faire:

- A. Montrez-vous curieux. Quand votre intérêt pour quelque chose est faible, creusez, informez-vous. Cela déclenche l'enthousiasme.
- B. Mettez de la vie dans tout ce que vous faites: votre sourire, votre poignée de main, votre conversation et même votre démarche. Soyez vivant.
- C. Soyez celui qui annonce de bonnes nouvelles. Personne n'a jamais accompli quoi que ce soit en annonçant de mauvaises nouvelles.

2. *Donnez de la valeur aux autres.* Les gens font davantage de choses pour vous quand vous leur donnez le sentiment de leur propre importance. N'oubliez pas de faire ces deux choses:

- A. Ne manquez jamais une occasion de manifester votre appréciation des autres.
- B. Appelez les gens par leur nom.

3. *Donnez la priorité au service et observez comme l'argent vient.* Adoptez pour règle, dans tout ce que vous faites, d'offrir plus à autrui qu'il n'attend de vous.



9

Adoptez la juste attitude à l'égard des autres

Voici l'une des règles d'or de la réussite. Gravez-la dans votre esprit pour ne pas l'oublier: *la réussite repose sur l'appui des autres*. La distance entre ce que vous êtes et ce que vous voulez être dépend de l'appui d'autrui.

Considérez ceci: un cadre d'entreprise dépend des autres pour qu'ils exécutent ses instructions. S'ils ne le font pas, le président de la compagnie le mettra à la porte. Un vendeur dépend des autres pour qu'ils achètent son produit. S'ils ne le font pas, c'est l'échec. Le doyen d'une université, pareillement, dépend de ses professeurs pour qu'ils enseignent le programme; un homme politique dépend de ses électeurs pour se faire élire: un écrivain dépend de ses lecteurs. Le magnat d'une chaîne de grands magasins ne l'est devenu que parce que ses employés ont accepté son rôle de commandement et ses clients, ses techniques de mise en marché.

Il y a eu, au cours de l'Histoire, des époques où l'on atteignait des postes d'autorité et où l'on s'y maintenait

par la force ou la menace de celle-ci. Il fallait soit collaborer avec le «chef» ou risquer de perdre littéralement sa tête.

De nos jours, il faut qu'on vous appuie *de bon cœur* ou pas du tout.

Alors, il est temps de se poser cette question: «Étant donné que j'ai besoin de l'appui des autres pour connaître la réussite, que dois-je faire pour obtenir qu'ils m'appuient et acceptent mon autorité?»

La réponse se résume à ceci: *adoptez la juste attitude à l'égard des autres*. Adoptez la juste attitude à leur égard et alors ils vous aimeront et vous appuieront. Le présent chapitre vous fournit la réponse.

Il ne se passe pas un seul jour sans que cette situation ne se présente des milliers de fois: un groupe, un comité tient une réunion. Son objet: étudier une liste de noms en vue d'une promotion, d'un poste, de l'admission à un club, d'une distinction, chercher le nouveau président de la compagnie, le nouveau superviseur, le nouveau directeur des ventes. On présente un nom au groupe. Le président du comité demande: «Que pensez-vous de celui-ci?»

On fait divers commentaires. À l'annonce de certains noms, on entend des remarques positives, telles que: «C'est un type bien. Les gens l'estiment. Et puis, il a une bonne formation technique.»

«Monsieur F.? Oh, beaucoup d'allure et très humain. Je crois qu'il irait très bien dans notre groupe.»

D'autres noms s'attirent des commentaires mitigés, négatifs: «Je pense que nous devrions faire une sérieuse enquête sur lui. Il n'a pas l'air de s'entendre très bien avec les gens.»

ADOPTEZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

«Je sais bien qu'il a une bonne éducation et une solide formation technique, mais je me demande s'il serait accepté; il n'inspire pas tellement le respect.»

Ce fait est d'une extrême importance: *dans neuf cas sur dix au minimum, le facteur «rayonnement personnel» est le premier mentionné. Et dans un nombre extrêmement élevé de cas, ce facteur «rayonnement personnel» se voit donner bien plus d'importance que le facteur «formation personnelle.»*

Cela est vrai même lorsqu'il s'agit de choisir un savant pour une chaire universitaire. De par mes fonctions universitaires, j'ai très souvent eu à étudier en comité des candidatures à des postes de professeur. À chaque nom, le comité pesait très soigneusement ces questions: «Va-t-il s'adapter?» «Saura-t-il se faire aimer des étudiants?» «Va-t-il s'entendre avec ses collègues?»

Est-ce injuste? Contraire aux principes de l'université? Pas du tout. Si quelqu'un n'est pas sympathique, on ne peut pas s'attendre à ce qu'il communique efficacement ses connaissances aux étudiants.

Et notez bien ceci: on ne *tire* personne à un poste supérieur, on l'*élève*. Personne n'a le temps ni la patience, à notre époque, de tirer qui que ce soit d'un barreau à l'autre de l'échelle professionnelle. On choisit les personnes que leurs services distinguent du reste des gens.

Nous sommes élevés à des postes plus importants par ceux qui nous tiennent pour aimables et sympathiques. À chaque nouvelle amitié que vous vous faites, vous vous élevez d'un cran. Et, lorsque vous êtes une personne sympathique, c'est comme si vous étiez *plus léger à élever*.

Les gens qui ont réussi suivent un programme pour aimer les gens. Et vous? Les personnes qui ont atteint le sommet ne parlent pas beaucoup de leur technique pour adopter une attitude juste devant les autres. Mais vous seriez étonné d'apprendre combien de gens importants, vraiment importants, ont un programme clair, précis, et même *écrit* pour aimer les gens.

Prenons le cas du Président Lyndon Johnson. Bien avant son accession à la Présidence, à l'époque où il s'exerçait pour atteindre son extraordinaire puissance de persuasion, il avait défini une formule en dix points pour atteindre le succès. Ces règles, que tout observateur, même superficiel, peut voir pratiquées par le président, sont, telles quelles, les suivantes:

1. Apprendre à se rappeler les noms. L'incompétence en ce domaine peut être signe que votre intérêt pour les autres laisse à désirer.

2. Être bien dans sa peau, à l'aise, calme, pour que les autres ne ressentent pas de tension en votre compagnie. Adoptez le style «père tranquille».

3. Cultiver la décontraction pour ne pas se laisser irriter par les choses.

4. Ne pas être centré sur soi-même. Se garder contre l'impression de tout savoir.

5. Se rendre intéressant pour que les autres gagnent à être en votre compagnie.

6. S'appliquer à arrondir les angles trop aigus de votre personnalité, et même ceux dont vous êtes peut-être inconscient.

7. S'appliquer sincèrement à réduire vos mésententes présentes ou passées, dans un esprit chrétien. Passer l'éponge.

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

8. S'appliquer à aimer les autres jusqu'à ce que ça devienne naturel.

9. Ne jamais manquer l'occasion de dire un mot de félicitation pour les réussites des autres, ou d'exprimer votre sympathie dans les chagrins et les déceptions.

10. Donner de l'énergie spirituelle aux autres, ils vous aimeront vraiment en retour.

Du fait qu'il pratique ces dix règles si simples et d'une extraordinaire efficacité pour aimer les gens, il est plus facile de voter pour le Président Johnson et de l'appuyer au Congrès. Sa pratique de ces dix règles le rend *plus facile à élever*.

Relisez ces règles. Notez qu'elles ne contiennent aucune idée de vengeance, d'antagonisme, ni de mépris d'autrui.

Les gens qui comptent dans l'industrie, les arts, les sciences et la politique sont humains, chaleureux. L'amabilité est leur spécialité.

Attention, l'amitié n'est pas à vendre, n'essayez pas de l'acheter.

Il est très bien de faire des cadeaux, mais à la condition qu'ils soient inspirés par la sincérité, le désir de donner et un sentiment réel pour la personne qui en est l'objet. Quand la sincérité en est absente, on n'y voit souvent qu'une sorte de dessous de table, de pot-de-vin.

L'an dernier, à quelques jours de Noël, je me trouvais dans le bureau du président d'une entreprise de camionnage de taille moyenne. J'allais me lever pour partir, lorsqu'un livreur est venu déposer quelques bouteilles, cadeau d'une entreprise de rechapage de pneus.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Mon ami, manifestement choqué, a dit d'une voix glacée au livreur de retourner ce cadeau à l'envoyeur.

Quand le livreur est sorti, mon ami m'a aussitôt dit: «Comprenez-moi bien. J'aime faire des cadeaux et j'aime en recevoir.»

Il a alors cité un certain nombre de cadeaux qu'il avait reçu de relations d'affaires pour Noël.

«Mais, a-t-il poursuivi, lorsqu'il s'agit d'une tentative manifeste de corruption pour obtenir des contrats, je n'en veux pas. J'ai cessé de faire affaire avec eux il y a trois mois parce que leur travail n'est pas ce qu'il devrait être et parce que je n'aime pas leurs employés. Mais leurs vendeurs continuent d'appeler.

«Ce qui me déplaît vraiment, a-t-il poursuivi, c'est que, la semaine dernière, cette même espèce de vendeur a eu le culot de venir ici me dire: «J'aimerais vraiment refaire affaire avec vous... Je vais dire au Père Noël d'être vraiment gentil avec vous cette année.» Si je n'avais pas retourné les bouteilles, la première chose que ce type m'aurait dite la fois suivante, c'est: «Je parie que notre cadeau vous a plu, n'est-ce pas?»

On n'achète pas l'amitié. Lorsque nous essayons, nous sommes deux fois perdants:

1. Nous perdons notre argent.
2. Nous nous faisons mépriser.

Prenez l'initiative de vous faire des amis; c'est ce que font toujours les leaders.

Il est facile et dans notre nature de nous dire: «Qu'il fasse le premier pas». «Ils n'ont qu'à m'appeler», «C'est à elle de parler la première».

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

Il est facile, également, d'ignorer virtuellement les autres.

Oui, c'est facile et dans notre nature, mais ce n'est pas l'attitude à adopter devant les autres. Si vous suivez la règle qui veut que ce soit aux autres de prendre l'initiative, vous n'aurez pas beaucoup d'amis.

Les vrais meneurs d'hommes sont, en fait, ceux qui prennent l'initiative de connaître les autres. La prochaine fois que vous serez dans un groupe, observez ce point très important: *la personne la plus importante du groupe est celle qui est la plus occupée à se présenter.*

Ce sont toujours les personnes importantes qui viennent à vous, vous tendent la main et vous disent: «Bonjour, je m'appelle...» Pensez-y un instant et vous découvrirez que, si ces personnes sont importantes, c'est qu'elles s'activent pour se créer des amitiés.

Adoptez la juste attitude à l'égard des autres. Comme le dit l'un de mes amis: «Il est possible que je ne sois pas très important pour lui mais, pour moi, il est important. C'est pourquoi je dois faire sa connaissance.»

N'avez-vous pas remarqué comme les gens sont mal à l'aise, lorsqu'ils attendent l'ascenseur? À moins d'être en compagnie de quelqu'un, la plupart des gens ne disent jamais un seul mot à leur voisin.

J'ai décidé de me livrer, un jour, à une petite expérience: j'ai décidé de dire quelque chose à l'inconnu qui attendait à côté de moi. J'ai noté la réaction 25 fois de suite. Eh bien, à chaque fois, j'ai obtenu une réaction amicale, positive.

Il n'est peut-être pas absolument conforme aux normes de parler aux étrangers, mais la plupart des gens l'apprécient et le gros avantage est le suivant:

Quand vous faites une remarque agréable à un étranger, il se sent mieux grâce à vous, vous vous sentez mieux et ça vous aide à vous détendre. Chaque fois que vous dites quelque chose d'agréable à quelqu'un, vous vous faites du bien. C'est comme lorsque vous faites chauffer votre voiture par une matinée d'hiver.

Voici six façons de vous faire des amis avec un tout petit peu d'initiative:

1. Ne manquez jamais l'occasion de vous présenter aux autres, que ce soit dans des soirées, des réunions, au travail, dans l'avion, enfin partout.

2. Assurez-vous que votre interlocuteur a bien compris *votre* nom.

3. Assurez-vous que vous prononcez le nom de votre interlocuteur de la façon qu'il le prononce lui-même.

4. Écrivez le nom de votre interlocuteur en prenant bien soin de l'épeler correctement; les gens sont très à cheval là-dessus! Prenez, si possible, son adresse et son numéro de téléphone.

5. Écrivez un petit mot ou téléphonez aux nouveaux amis que vous voulez vous faire. Cela est important. La majorité des gens qui ont réussi maintiennent le contact avec leurs nouveaux amis.

6. Dernier point, qui n'est pas moins important: dites des choses agréables aux étrangers. C'est un exercice de réchauffement qui vous met en forme pour accomplir vos tâches.

Si vous appliquez ces six règles, vous aurez alors adopté la juste attitude à l'égard d'autrui. Il faut bien reconnaître que ce n'est pas ainsi que pensent les gens moyens. Monsieur Tout-le-Monde ne prend jamais l'ini-

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

tiative des présentations. Il attend que l'autre en prenne l'initiative.

Faites preuve d'esprit d'initiative. Mettez-vous dans la peau de ceux qui connaissent le succès. Ne soyez pas timide. Ne craignez pas de sortir de l'ordinaire. Découvrez qui est votre voisin et faites-vous connaître de lui.

Nous avons dû dernièrement, l'un de mes collègues et moi, faire passer une entrevue préliminaire à un candidat à un poste de vendeur pour une entreprise de produits industriels. Le candidat, que nous appellerons Robert, avait de bonnes qualifications: d'une intelligence exceptionnelle, avec une bonne présentation et, selon toute apparence, très ambitieux.

Mais nous avons découvert un point qui nous a obligés, au moins temporairement, à le disqualifier. Son grand handicap: il attendait la perfection des autres. Robert s'irritait à des tas de petites choses: fautes de grammaire, cendres de cigarettes, choix des vêtements et ainsi de suite.

Robert a été surpris d'apprendre cela mais, comme il désirait ardemment accéder à un poste mieux payé, il nous a demandé de lui dire ce qu'il pourrait faire pour corriger ce travers.

Et nous lui avons fait trois suggestions:

1. *Admettre le fait que personne n'est parfait.* Certaines personnes s'approchent davantage que d'autres de la perfection, mais personne ne l'atteint absolument. Ce qui nous rend humains, c'est que nous faisons toutes sortes d'erreurs.

2. *Admettre le droit pour les autres d'être différents.* Ne vous prenez jamais pour un dieu. Ne vous laissez pas

aller à avoir de l'antipathie pour les gens du fait que leurs habitudes ne sont pas les vôtres, que leurs vêtements, leur manière de percevoir, leur automobile ou leur religion sont différents des vôtres. Vous n'êtes pas tenu d'approuver ce qu'ils font, mais ils ne doivent pas vous être antipathiques pour autant.

3. *Ne pas essayer de réformer l'univers.* Inspirez-vous de la philosophie du «vivre et laisser vivre.» La plupart des gens ont horreur de s'entendre dire qu'ils ont tort. Vous avez bien sûr le droit d'avoir votre opinion, mais il vaut parfois mieux la garder pour soi.

Robert a appliqué consciencieusement ces conseils. Quelques mois plus tard, il voyait les choses autrement. Maintenant, il accepte les gens pour ce qu'ils sont, ni absolument mauvais, ni absolument parfaits.

«Bien plus, dit-il, ces choses qui me mettaient dans tous mes états, je les trouve maintenant amusantes. J'ai finalement compris que notre monde serait bien monotone si tous se ressemblaient et étaient parfaits.»

Notez bien ce fait capital: personne n'est absolument bon ni mauvais. La perfection n'est pas de ce monde.

Si vous ne contrôlez pas votre pensée, vous trouverez beaucoup à redire chez presque tout le monde. Mais, inversement, si nous pensons juste, si nous percevons correctement les gens, nous pouvons trouver en eux bien des qualités à aimer et à admirer.

Considérez la question sous cet angle: votre esprit est un centre de communications mental. Il peut vous transmettre des messages sur deux longueurs d'ondes avec une égale puissance: le Positif et le Négatif.

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

Voyons maintenant comment fonctionne ce centre de communications. Imaginez un instant que votre supérieur, appelons-le monsieur Jacob, vous appelle dans son bureau pour parler de votre travail. Il vous en fait des compliments, mais il y ajoute des conseils sur la manière de vous en acquitter encore mieux. Il est normal que, le soir même, vous vous en rappeliez et y pensiez un peu.

Si vous vous mettez sur la longueur d'ondes N. (négative), vous entendez quelque chose de ce genre: «Attention! Jacob en a après toi. C'est un grincheux. Tu peux te passer de son avis. Qu'il aille au diable. Rappelle-toi ce que Joseph t'a dit de lui. Il avait raison. Jacob veut ta peau, comme il voulait celle de Joseph. Résiste-lui. La prochaine fois qu'il t'appelle, défends-toi. Mieux encore, n'attends pas l'occasion. Va lui demander à quoi il voulait en venir avec ses critiques.»

Mettez-vous maintenant sur P. et voici ce que vous entendrez: «Tu sais, monsieur Jacob est un brave type. Il m'a donné de bons conseils, à la réflexion. Si je les applique, je pourrai probablement mieux faire mon travail et me préparer une augmentation de salaire. Ce brave vieux m'a rendu un fier service. Demain, je vais aller le remercier pour son aide. Michel avait raison: il est vraiment agréable de travailler avec Jacob...»

Si vous écoutez la station N., vous ferez presque certainement une erreur, peut-être même fatale, dans vos relations avec votre supérieur. Si, par contre, vous écoutez la station P., vous tirerez bel et bien profit des conseils de votre supérieur et vous améliorerez vos relations avec lui. Il appréciera votre visite. Essayez et vous verrez.

Et dites-vous bien que plus vous écouterez l'une de ces deux stations, plus vous serez accroché et plus il vous

sera difficile d'en changer. Ceci, parce qu'une pensée, qu'elle soit positive ou négative, déclenche une réaction en chaîne de pensées apparentées.

Il se peut que, au départ, vous n'aimiez pas l'accent de quelqu'un et que, de là, vous en veniez à penser en mal de sujets aussi étrangers à son accent que ses opinions politiques et religieuses, sa voiture, ses relations avec sa femme et même la façon dont il se coiffe. Cette manière de penser ne vous mène nulle part.

Ce centre de communications vous appartient, alors contrôlez-le. Lorsque vous pensez aux autres, faites de la station P. votre station favorite.

Si la station N. interfère, dites-lui d'arrêter. Changez alors de longueur d'ondes. Pour le faire, il suffit de penser à une qualité de la personne qui occupe votre esprit. Cela fera boule de neige et cette pensée en éveillera de similaires. Vous serez alors heureux.

Lorsque vous êtes seul, vous êtes le seul à pouvoir décider quelle station vous voulez écouter. Quand, par contre, vous parlez avec quelqu'un, cette personne contrôle partiellement ce que vous pensez.

Il faut nous rappeler que la majorité des gens ne comprennent pas ce que c'est que penser juste en ce qui concerne les autres. Il est courant que des gens viennent vous voir, brûlant du désir de parler négativement d'une relation commune: c'est un collègue qui veut vous parler des traits discutables d'un confrère; c'est un voisin qui veut vous parler des difficultés domestiques d'un autre voisin; c'est un client qui veut passer en revue les défauts d'un concurrent que vous êtes sur le point d'appeler.

Les pensées qui se ressemblent s'assemblent. Vous courez le risque très réel de penser en mal de quelqu'un, si

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

vous entendez parler de lui en mal. Si vous n'y prenez garde, vous pouvez en venir à en rajouter avec ce genre de commentaire: «Oui, et ce n'est pas tout. Est-ce que vous savez que...»

Ce genre de commentaires produisent un choc en retour, à la manière d'un boomerang.

Il existe deux moyens d'empêcher les autres de passer du Positif au Négatif. Le premier est de changer sur-le-champ de sujet de conversation, sans en avoir l'air, en disant quelque chose comme: «Excuse-moi, Jean, mais, pendant que j'y pense, je voulais te demander...» Le second est de vous trouver une excuse pour disparaître: «Je suis désolé, Jean, mais je suis déjà en retard...» ou encore «J'ai un travail urgent à faire, excuse-moi.»

Prenez cette résolution: refusez aux autres le droit d'altérer votre pensée. Restez branché sur la station P.

Une fois que vous aurez maîtrisé l'art de ne penser que du bien des autres, la réussite vous est *assurée*. Je voudrais maintenant vous raconter ce qu'un agent d'assurances exceptionnellement prospère m'a dit de tout le profit qu'il y a pour lui à ne penser que du bien des autres.

«Quand j'ai commencé dans ce métier, c'était très difficile, crois-moi. À première vue, on aurait dit qu'il y avait autant de vendeurs que de clients. Et j'ai appris ce que savent tous les gens du métier, à savoir que 9 clients potentiels sur 10 estiment qu'ils n'ont plus besoin d'être assurés.

«J'ai réussi, mais, permets-moi de te dire que ce n'est pas parce que j'en sais énormément sur les finesses techniques de l'assurance. C'est important, comprends-moi bien, mais il y a des agents qui connaissent les con-

trats mieux que moi. En fait, je connais un agent qui a écrit un livre sur les assurances et qui serait incapable de vendre un contrat à un mourant.

«Ma réussite tient à une seule chose. J'aime, j'aime vraiment mes clients. Et je le répète, je les aime vraiment. Certains de mes collègues essaient de faire comme s'ils les aimaient, mais ça ne marche pas. Les gens ne s'y laissent pas prendre. Tout, vos expressions, votre voix, vos yeux, vous trahit quand vous faites semblant.

«Quand je me renseigne sur un futur client, je fais ce que nous faisons tous: je prends son âge, le nom de son employeur, son revenu, le nombre de ses enfants, etc.

«Mais je prends également quelque chose que la majorité des vendeurs ne prennent pas: de bonnes raisons d'aimer le client. Ce sera peut-être son type d'emploi ou quelque chose dans son passé, mais je trouve une bonne raison d'avoir de la sympathie pour lui.

«Ensuite, quand je pense à mon client, je passe en revue les raisons que j'ai de l'aimer. Je me fais une image agréable de lui, avant même d'ouvrir la bouche sur la question de son assurance.

«Cette technique marche. Du fait que j'ai de la sympathie pour lui, il finit pas en éprouver pour moi tôt ou tard. Et bientôt, au lieu d'être assis à une table en face de lui, je me retrouve assis à côté de lui, en train de discuter de sa police d'assurance. Il fait confiance à mon jugement, parce que je suis un ami.

«Les gens, bien sûr, ne m'acceptent pas toujours sur-le-champ, mais j'ai découvert que, tant que j'aime mon client, il finira par s'adoucir et parler sérieusement affaires avec moi.

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

«Pas plus tard que la semaine dernière, a-t-il poursuivi, j'ai rencontré pour la troisième fois un client difficile. Il m'a accueilli sur le pas de la porte et, avant même que j'aie pu ouvrir la bouche, il m'a passé une engueulade. Il a continué sans reprendre son souffle pendant cinq minutes pour conclure finalement: «Et maintenant, ne remettez jamais plus les pieds ici.»

«Alors, je l'ai regardé dans les yeux pendant cinq secondes et lui ai dit doucement mais avec conviction, parce que j'étais sincère: «Mais, monsieur S., c'est en ami que je passais vous voir ce soir.»

«Hier, il a acheté une assurance à capital différé de 10 000 dollars.»

On appelle Sol Polk le roi du ménage de Chicago. Parti de rien il y a 21 ans, il vend annuellement dans le grand Chicago pour plus de 60 millions de dollars d'articles ménagers.

Sol Polk attribue sa réussite à son attitude devant les clients. «Les clients, dit monsieur Polk, devraient être traités comme des hôtes.»

N'est-ce pas là un excellent jugement, la meilleure formule qui soit pour réussir? Traiter ses clients comme si on les recevait chez soi.

Cette méthode ne marche pas qu'à l'intérieur d'un magasin. Remplacez clients par employés: les employés devraient être traités comme si je les recevais chez moi. Mettez le tapis rouge pour vos employés et ils vous fourniront une performance de première classe. Ayez les meilleures pensées pour ceux qui vous entourent et vous obtiendrez les meilleurs résultats en retour.

L'un des réviseurs d'une des premières versions de cet ouvrage est un ami intime qui possède sa propre affaire de consultant en administration des affaires. Quand il a lu l'exemple que je viens de donner, il a fait le commentaire suivant: «Voici ce qu'apporte de positif le fait d'aimer et de respecter les gens. J'aimerais te donner l'exemple d'un ami, qui montre ce qui arrive lorsqu'on n'aime pas, qu'on n'admire pas les gens.»

Cette histoire en dit long. La voici:

«Mon bureau avait obtenu un contrat pour fournir un service-conseil à une petite entreprise de boissons gazeuses. Le contrat, assez important, s'élevait à 9 500 dollars. Ce client avait peu d'instruction. Son affaire marchait mal et, au cours des années précédentes, il avait fait des erreurs qui lui avaient coûté cher.

«Trois jours après avoir décroché ce contrat, je me rendais avec un collègue à son usine qui se trouvait à trois quarts d'heure de route de notre bureau. Je ne comprends pas encore comment c'est venu, mais nous nous sommes mis à parler des défauts de notre client.

«Nous nous sommes mis à dire qu'il n'avait qu'à s'en prendre à sa bêtise s'il se trouvait dans un tel pétrin, au lieu de nous interroger sur la meilleure façon de le sortir de ses difficultés.

«Je me rappelle une des remarques que j'ai faite et que j'ai trouvée particulièrement brillante: «La seule chose qui l'empêche de tomber, c'est sa graisse.» Mon collègue a éclaté de rire et a sorti cette réflexion: «Son fils a peut-être 35 ans, mais sa seule qualification, c'est qu'il parle anglais.»

«Nous avons passé tout le trajet à faire des commentaires sur la stupidité de notre client.

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

«Eh bien, cet après-midi-là, nos contacts ont été froids. Quand j'y repense, je crois que notre client a deviné les sentiments que nous avions pour lui. Il a dû penser: «Ces gens pensent que je suis stupide ou quelque chose du genre; tout ce que je vais obtenir d'eux pour mon argent, c'est beaucoup de belles paroles.»

«Deux jours plus tard, je recevais une lettre en deux phrases: «J'ai décidé d'annuler notre contrat pour vos services de consultants. Si vous avez eu des frais jusqu'à présent, veuillez me les facturer.»

«En nous livrant à des pensées négatives pendant 40 minutes seulement, nous avons perdu 9 500 dollars. Plus pénible encore, nous avons appris un mois plus tard environ que cet ancien client avait loué les services d'une firme étrangère à la ville pour obtenir les services professionnels dont il avait besoin.

«Nous n'aurions jamais perdu ce client si nous avions fixé notre attention sur ses nombreuses qualités. Il en avait, comme la majorité des gens»

Voici un exercice qui vous fera découvrir un principe de base de la réussite, tout en vous amusant. Au cours des deux prochains jours, prêtez l'oreille au maximum de conversations possible. Notez ces deux faits: quelle est la personne qui parle le plus et quelle est la personne qui réussit le mieux dans la vie.

Après avoir fait cette petite expérience des centaines de fois, j'ai constaté ceci: *la personne qui parle le plus et celle qui réussit le mieux dans la vie sont rarement la même personne.* Presque sans exception, mieux une personne a réussi, plus elle se montre *généreuse* dans la conversation, plus elle encourage l'autre personne à parler

d'elle, de *ses* opinions, de *ses* réussites, de *sa* famille, de *son* travail, de *ses* problèmes.

La générosité dans la conversation permet d'accéder à une plus grande réussite de deux façons différentes:

1. Cette générosité vous gagne des amitiés.

2. Cette générosité vous permet d'en apprendre davantage sur les autres.

N'oubliez pas ceci: la moyenne des gens préfèrent parler d'eux-mêmes à tout autre sujet de conversation. Lorsque vous leur en donnez l'occasion, ils éprouvent de bons sentiments pour vous. La générosité en matière de conversation est la façon la plus facile, la plus simple et la plus sûre de se faire des amis.

Son deuxième avantage, en apprendre davantage sur le compte des autres, est également important. Comme nous l'avons dit au chapitre 1, dans notre laboratoire de la réussite, notre objet d'étude, ce sont *les gens*. Plus nous pouvons en apprendre sur eux, sur leurs modes de pensée, sur leurs points forts et leurs points faibles, sur leurs motivations et leurs façons de faire, mieux nous sommes armés pour les influencer efficacement dans le sens que nous souhaitons.

Je vais vous en donner une illustration:

Une importante agence de publicité de New York fait ce que font toutes les agences: *dire* aux consommateurs pourquoi ils devraient acheter les produits qu'elle annonce. Mais elle fait quelque chose de plus: elle demande à ses rédacteurs de passer une semaine par an derrière des comptoirs de vente pour *écouter* ce que disent les consommateurs des produits dont ils font la promotion. C'est *en écoutant* que les rédacteurs décou-

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

vrent les éléments dont ils ont besoin pour écrire de meilleures annonces, plus efficaces.

De nombreuses entreprises ouvertes au progrès font passer une entrevue terminale aux employés qui les quittent. Ce n'est pas pour convaincre ces employés de rester à leur emploi, mais pour découvrir les raisons de leur départ. La compagnie peut alors apporter des améliorations à ses relations avec son personnel. Écouter, c'est payant.

C'est également payant pour les vendeurs. Les gens croient généralement qu'un bon vendeur est quelqu'un qui parle vite et beaucoup. Les directeurs des ventes, par contre, sont moins impressionnés par un «beau parleur» que par quelqu'un qui sait écouter, poser des questions et obtenir les réponses qu'il souhaite obtenir.

Ne monopolisez pas la conversation. Écoutez, apprenez, faites-vous des amis.

La courtoisie dans les relations avec autrui est le meilleur tranquillisant qui soit. Aucune formation commerciale ne vous apporte, en matière de relaxation personnelle, le dixième de ce que vous apporte le fait d'avoir de petites attentions pour autrui. Une pensée juste en ce qui regarde autrui supprime les frustrations et la tension. Car, tout compte fait, le stress tient surtout aux sentiments négatifs que l'on entretient à l'égard des autres. Voyez donc autrui de manière positive et découvrez comme le monde où nous vivons est merveilleux, vraiment merveilleux.

C'est lorsque les choses ne vont pas exactement comme nous le souhaiterions que notre juste perception des autres est mise à l'épreuve. Quelles sont vos réflexions, lorsqu'on vous oublie pour une promotion?

Lorsque vous n'obtenez pas certaines responsabilités dans le club auquel vous appartenez? Lorsque l'on critique votre façon de travailler? Dites-vous bien ceci: *votre réaction face à l'échec détermine le temps qu'il vous faudra pour connaître la réussite.*

La réponse à la question de l'attitude à adopter à l'égard des autres, lorsque les choses ne vont pas comme elles devraient aller, nous vient de Benjamin Fairless, l'un des personnages les plus exceptionnels de notre temps. Parti de presque rien, Fairless est devenu président de la United States Steel Corporation. Voici ce qu'il a confié au magazine *Life* du 15 octobre 1956:

«Tout dépend de votre perception. Je n'ai, par exemple, jamais détesté un seul de mes professeurs. J'étais bien sûr discipliné comme tous les autres élèves, mais j'estimais que, si la discipline était nécessaire, je devais m'en prendre à moi-même. J'ai également aimé tous les patrons que j'ai eus. J'ai toujours tout fait pour leur plaire, même plus qu'ils n'en attendaient de moi, jamais moins.

«J'ai eu des déceptions, à des moments où je désirais ardemment une promotion et qu'elle était attribuée à quelqu'un d'autre. Mais je ne me suis jamais dit que j'étais victime de «la politique de l'entreprise», des préjugés du patron ou de ses erreurs de jugement. Plutôt que de faire la tête ou de claquer la porte, je me raisonnais. Il était évident que la promotion de ce collègue était méritée. Que pouvais-je faire pour la mériter la prochaine fois? Par ailleurs, je ne m'en suis jamais voulu de connaître l'échec, je n'ai jamais perdu mon temps à me faire des reproches.»

ADOPTÉZ LA JUSTE ATTITUDE À L'ÉGARD DES AUTRES

Pensez à Benjamin Fairless quand les choses iront mal. Faites les deux choses suivantes:

1. Demandez-vous: «Que puis-je faire pour mériter la prochaine promotion?»

2. Ne perdez pas votre temps et votre énergie à vous laisser décourager. Ne vous faites pas de reproches. Préparez vos plans pour la prochaine fois.

En résumé, appliquez les principes suivants:

1. Rendez-vous plus facile à élever. Rendez-vous aimable, sympathique aux autres, tel qu'ils vous désirent. Cela vous assurera leur appui et fera avancer vos projets de réussite.

2. Soyez celui qui prend l'initiative dans les amitiés. Ne manquez jamais l'occasion de vous présenter à autrui. Assurez-vous que vous avez bien compris son nom et qu'il a bien compris le vôtre. Écrivez un mot aux nouvelles amitiés que vous voulez cultiver.

3. Acceptez les limites des autres et leurs différences. N'attendez la perfection de personne. Les autres ont le droit d'être différents, ne l'oubliez pas. N'essayez pas de changer le monde.

4. Écoutez la station P, la station des pensées Positives. Trouvez chez les autres des raisons de les aimer et de les admirer, et non le contraire. Ne vous laissez pas influencer en mal dans votre opinion des autres. Soyez positif à l'égard d'autrui, vous obtiendrez des résultats positifs.

5. Montrez-vous généreux dans les conversations. Imités les gens qui réussissent. Encouragez l'autre à s'exprimer, à vous confier ses opinions et ses réussites.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

6. Montrez-vous toujours courtois. Les autres se sentiront mieux et vous également.

7. Ne blâmez pas les autres pour vos échecs. Retenez ceci: votre réaction face à l'échec détermine le temps qu'il vous faudra pour connaître la réussite.

10

Prenez l'habitude d'agir

Les dirigeants, dans tous les domaines, tombent d'accord sur le point suivant: nous manquons de candidats d'envergure, experts dans leur domaine, pour remplir les postes-clés de notre société. Les places à prendre sont nombreuses au sommet. Comme me le disait un cadre d'entreprise, nombreux sont les candidats presque qualifiés, mais l'un des ingrédients de la réussite fait souvent défaut: l'aptitude à agir, à obtenir des résultats.

Pour tous les postes importants, administratifs, commerciaux, scientifiques, militaires ou politiques, il faut des hommes d'action. Les cadres supérieurs, lorsqu'ils cherchent quelqu'un pour remplir un poste important, veulent obtenir des réponses aux questions suivantes: «Est-il capable de *faire* le travail?» «Peut-il aller *jusqu'au bout*?» «Possède-t-il un *esprit d'initiative*?» «Est-ce seulement un beau parleur, est-il capable d'obtenir des résultats?»

Toutes ces questions visent la même chose: trouver un candidat qui soit un homme d'action.

Il ne suffit pas d'avoir des idées excellentes. Il vaut cent fois mieux avoir une idée modeste qui soit menée à bien qu'une idée extraordinaire qui n'aboutit pas, faute d'avoir été appliquée.

John Wanamaker, le grand entrepreneur parti de rien, disait souvent: «Il ne suffit pas de penser à quelque chose pour que ça devienne réalité.»

Pensez-y: tout ce que nous avons, satellites, gratteciel ou aliments pour bébés, est le produit d'une *idée mise en action*.

Lorsque vous étudiez les gens, ceux qui réussissent tout comme les gens moyens, vous vous apercevez qu'ils tombent dans deux catégories. Ceux qui réussissent sont actifs; nous les appellerons des «activistes.» Les autres, les moyens, les médiocres, ceux qui ne réussissent pas, sont passifs. Nous les appellerons les «passivistes.»

L'étude de ces deux groupes nous permet de découvrir l'un des principes de la réussite. Les activistes agissent, réalisent, prennent des initiatives, mènent leurs idées et leurs projets à terme. Les passivistes, quant à eux, n'agissent pas, ils remettent toujours l'action à plus tard, jusqu'au jour où il est trop tard pour l'exécuter.

Les différences entre les activistes et les passivistes se manifestent dans une foule de petits détails. Les activistes font des projets de vacances et partent ensuite en vacances. Les passivistes font aussi des projets de vacances, mais ils les remettent à l'année «suivante.» Un activiste décide d'aller à l'église régulièrement et il le fait. Un passiviste trouve que ce serait une bonne idée d'aller à l'église

régulièrement, mais il se trouve des raisons pour remettre à plus tard sa nouvelle décision. Un activiste estime qu'il devrait écrire à une connaissance pour lui adresser des félicitations et il lui écrit. Dans les mêmes circonstances, un passiviste remettra à plus tard et le mot ne sera jamais écrit.

Leurs différences se manifestent également dans les grandes choses. Un activiste veut monter sa propre affaire, il le fait. Un passiviste a le même désir, mais il se trouve aussitôt une «bonne» raison pour s'abstenir. Un activiste de 40 ans veut travailler dans un autre domaine et il le fait. La même idée vient à un passiviste, mais, à force de peser le pour et le contre, il ne fait rien.

Leurs différences se manifestent dans leur comportement. Un activiste met à exécution ses projets; de ce fait, il gagne en assurance, en sentiment de sécurité et d'autonomie et son revenu augmente. Un passiviste ne réalise pas les choses qu'il veut faire, parce qu'il n'arrive pas à se décider à agir; de ce fait, il perd confiance en lui, il perd son sentiment d'autonomie et vit dans la médiocrité.

Les activistes agissent. Les passivistes *le voudraient bien, mais s'abstiennent*.

Tout le monde veut devenir activiste. Prenez donc l'habitude d'agir.

Nombre de gens sont devenus passivistes parce qu'ils ont toujours attendu pour agir que les situations leur soient à 100 pour cent favorables. La perfection est certainement souhaitable, mais rien d'humain ne peut être parfait. Attendre qu'une situation soit parfaite, c'est se condamner à attendre à perpétuité.

Voici maintenant l'exposé de trois cas qui nous montre trois types de réactions devant des situations.

Cas No 1: G.N. ne s'est pas marié

Monsieur G.N., bientôt la quarantaine, est instruit et travaille comme comptable à Chicago. Il vit seul. Son grand désir est de se marier. Il recherche l'amour, la compréhension, un foyer, des enfants, enfin tout. Il a failli se marier plusieurs fois; une fois, à un jour près. Mais voilà, quand le jour des noces approche, il découvre toujours un défaut à sa fiancée. («Juste à temps pour éviter une grosse erreur,» selon ses propres mots.)

Un exemple mérite d'être rapporté: il y a deux ans, monsieur G.N. pense qu'il a rencontré l'âme sœur. Elle est jolie, agréable et intelligente. Mais il tient à s'assurer si le mariage est la bonne solution. Un soir qu'ils discutaient de leurs projets de mariage, la future madame G.N. fait quelques remarques qui déplaisent à G.N.

Alors, pour être sûr qu'il ne va pas faire une erreur, il dresse une liste de stipulations de quatre pages comme condition préalable à leur mariage. Ce document, dactylographié au propre et d'aspect très officiel, couvre tous les aspects possibles et imaginables de l'existence. Une de ses sections porte sur la religion: leur église, la fréquence de leurs visites, le montant de leurs dons. Une autre section porte sur les enfants: leur nombre, le moment de leur naissance.

G.N. passe également en revue le type d'amis qu'ils auront, le type d'emploi de sa future épouse, leur lieu de résidence, la manière dont ils vont dépenser leur argent. Pour terminer, il consacre une demi-page aux habitudes qu'il veut lui voir abandonner et aux nouvelles habitudes

qu'il veut lui voir prendre: tabac, boissons, maquillage, sorties et ainsi de suite.

Eh bien, lorsque sa future a reçu son ultimatum, elle a fait ce que vous pensez: elle le lui a renvoyé en l'accompagnant de cette note: «Tout le monde se contente de la clause suivante: «Pour le meilleur et pour le pire»; il n'en va pas autrement pour moi. Adieu.»

Dans le cours de son récit, G.N., l'air troublé, m'a fait ce commentaire: «Qu'y a-t-il de mal à rédiger un contrat? Après tout, le mariage est une affaire sérieuse. On ne peut pas être trop prudent.»

G.N., pourtant, était dans son tort. On peut être trop prudent, en matière de mariage comme en tout autre domaine. Les attentes peuvent être trop élevées. L'attitude de G.N. devant le mariage ne différait pas beaucoup de son attitude devant son travail, ses amitiés, ses économies, enfin devant tout.

On ne mesure pas la réussite de quelqu'un à son aptitude à éliminer tous les problèmes avant même qu'ils ne se présentent, mais à les régler au fur et à mesure. Nous devons être assez intelligents pour accepter que notre monde n'est pas parfait, sinon nous attendrons jusqu'à la fin des temps. La meilleure attitude est de prendre les choses comme elles viennent.

Cas No 2: la nouvelle maison de J.M.

L'esprit, devant toute décision importante, est en conflit avec lui-même: faire ou ne pas faire, agir ou ne pas agir. Voici maintenant l'exemple d'un jeune homme qui a pris la décision d'agir et en a tiré un grand profit.

La situation de J.M. n'est pas différente de celle de millions d'autres jeunes adultes: la vingtaine, marié, un enfant, ses revenus sont encore modestes.

Il habitait avec sa femme dans un petit appartement. Tous deux rêvaient d'une maison. Ils désiraient plus d'espace, un quartier plus agréable, un jardin où leur enfant puisse jouer et la possibilité de se constituer un capital.

L'achat de cette maison ne présentait qu'un problème: l'acompte à verser. Un jour qu'il payait son loyer, J.M. s'est rendu compte, révolté par cette constatation, qu'il payait autant pour son loyer qu'il aurait à payer mensuellement pour sa propre maison.

Il a appelé sa femme et lui a dit: «Qu'est-ce que tu dirais d'acheter une maison la semaine prochaine?» «Qu'est-ce qui te prend?, lui a-t-elle demandé, tu veux rire? Tu sais très bien que nous ne pouvons pas. Nous n'avons pas assez d'argent pour l'acompte.»

Mais J.M. était bien décidé: «Il y a des centaines de milliers de couples dans notre situation qui se disent qu'«un jour» ils achèteront une maison, mais seule la moitié d'entre eux se décidera à le faire. Les autres trouvent toujours une bonne raison pour s'abstenir. Nous, nous allons acheter une maison. Je ne sais pas encore comment nous allons nous y prendre, mais nous le ferons.»

Eh bien, ils ont trouvé la semaine suivante, une maison modeste mais jolie, pour laquelle l'acompte demandé était de 1 200 dollars. Le seul problème était, maintenant, de trouver cette somme. J.M. savait qu'il ne pouvait pas emprunter cette somme sur le marché financier, car il n'aurait alors plus assez de crédit pour obtenir une hypothèque.

Mais, comme on dit, vouloir, c'est pouvoir. J.M. a eu une idée soudaine: pourquoi ne contacterait-il pas le constructeur et n'obtiendrait-il pas qu'il lui avance la somme? Ce qu'il a fait. Au départ, le constructeur s'est montré assez froid, mais J.M. a insisté et ils sont, finalement, tombés d'accord: le constructeur lui avancerait la somme, que J.M. lui rembourserait à raison de 100 dollars par mois plus l'intérêt.

Tout ce qu'il restait à faire à J.M. était, maintenant, de trouver ces 100 dollars mensuels: monsieur et madame J.M. ont aiguisé leurs crayons et ont trouvé le moyen de réduire leurs dépenses mensuelles de 25 dollars. Restaient 75 dollars à trouver chaque mois.

C'est alors que J.M. a eu une autre idée: le lendemain matin, il allait voir son patron pour lui expliquer son projet. Le patron fut content d'apprendre qu'il allait acheter une maison. J.M. lui dit alors: «Écoutez, pour que cette affaire se fasse, il faut que je gagne au moins 75 dollars de plus par mois. Je sais bien que vous ne me donnerez d'augmentation que le jour où vous estimerez que je la mérite. Ce que je désire, c'est l'occasion de gagner plus d'argent. Il y a des tâches qui gagneraient à être faites pendant les week-ends. Est-ce que vous pourriez me permettre de m'en charger?»

Sa sincérité et son ambition ont impressionné son patron. Il a proposé à J.M. de faire 10 heures supplémentaires pendant les week-ends et ce jeune couple a pu s'acheter la maison.

1. La décision d'agir a inspiré à J.M. les moyens d'atteindre son objectif.

2. J.M. a considérablement renforcé sa confiance en lui-même. Il lui sera plus facile d'agir dans l'avenir dans des situations importantes.

3. J.M. a assuré à sa femme et à son enfant le niveau de vie qu'ils méritaient. S'il avait attendu que la situation soit parfaite pour acheter une maison, il est fort possible qu'il n'en aurait jamais possédé une.

Cas No 3: C.D. voulait monter sa propre affaire, mais...

Le cas de monsieur C.D. illustre encore une fois ce qui arrive aux grandes idées, lorsqu'on attend, pour agir, que les conditions soient parfaites.

Peu après la Seconde Guerre mondiale, C.D. a obtenu un emploi au service douanier des Postes américaines. Son travail lui plaisait mais, au bout de cinq ans, il s'est senti de moins en moins satisfait du caractère sédentaire et routinier de son travail, outre qu'il était mal payé et que le système d'avancement à l'ancienneté lui offrait peu de chances d'avenir.

C'est alors qu'il a eu une idée. Il en savait long sur ce qu'il fallait pour réussir dans l'importation. Pourquoi ne pas importer des articles pour cadeau et des jouets bon marché? C.D. connaissait bien des importateurs prospères qui étaient loin d'en savoir autant que lui sur les ficelles du métier.

Voilà maintenant dix ans que C.D. veut monter sa propre affaire, mais il travaille toujours pour les Douanes.

Pour quelle raison? Eh bien, chaque fois que C.D. allait se jeter à l'eau, quelque chose se produisait qui l'empêchait d'agir. C'était le manque d'argent, l'état de l'économie, la naissance d'un nouvel enfant, un besoin temporaire de sécurité, des restrictions sur le commerce

et toutes sortes d'autres excuses pour attendre, pour remettre à plus tard.

La vérité, c'était que C.D. était progressivement devenu un passiviste. Il voulait que toutes les conditions favorables soient réunies pour passer à l'action. Et comme elles ne l'étaient jamais, il ne passait jamais à l'action.

Voici deux choses à faire qui vous aideront à éviter cette erreur coûteuse: attendre pour agir que les conditions soient parfaites.

1. Attendez-vous aux obstacles et aux difficultés. Toute entreprise présente des risques, des problèmes, des incertitudes. Imaginez que vous vouliez aller de Chicago à Los Angeles en voiture et que vous attendiez pour le faire d'être certain qu'il n'y ait pas de risques de détours, de problèmes mécaniques, de mauvais temps, de chauffards, etc. Quand partiriez-vous alors? Eh bien, *jamais!* Quand on prépare un long voyage, il est raisonnable d'établir son itinéraire, de faire réviser sa voiture, d'éliminer, autrement dit, le maximum de risques avant le départ. Mais il est impossible d'éliminer tous les risques.

2. Réglez les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Une personne qui a réussi ne se juge pas à son aptitude à éliminer tous les problèmes avant d'agir, mais à celle de trouver des solutions aux difficultés, lorsqu'elles se présentent. Dans un ménage, dans les affaires ou dans toute autre activité, à chaque jour suffit sa peine.

Il est impossible de s'assurer contre tous les problèmes.

Prenez la résolution de faire quelque chose de vos idées. Il y a cinq ou six ans, un professeur très compétent

m'a parlé de ses projets d'écrire un livre, la biographie d'une personnalité très controversée d'il y a quelques décennies. Ses idées étaient intéressantes, vivantes, fascinantes. Il savait de quoi il parlait et il avait le talent, l'énergie de l'exprimer. Il tirerait de son projet de grandes satisfactions, du prestige et de l'argent.

Revoyant cet ami au printemps dernier, je lui ai innocemment demandé s'il avait terminé son livre et, ce faisant, j'ai fait une gaffe, j'ai rouvert une vieille blessure.

Non, il ne l'avait pas écrit. Il a hésité un long moment comme s'il se demandait s'il allait m'en confier la raison. Et il m'a enfin dit qu'il avait été trop occupé, qu'il avait eu de «nouvelles responsabilités» et que, voilà, il n'avait pas pu s'y mettre.

En réalité, tout ce qu'il avait fait, c'était d'enterrer ce projet dans son subconscient. Il avait entretenu des pensées négatives dans son esprit. Il s'était représenté tout le travail et tous les sacrifices que cela entraînerait. Il s'était donné toutes sortes de raisons pour condamner son projet à l'échec.

Avoir des idées est important. Cela est hors de doute. Il nous *faut* avoir des idées pour créer et progresser. La réussite se refuse à ceux qui manquent d'idées.

Mais il est également hors de doute que, prises en elles-mêmes, les idées ne suffisent pas. L'idée que vous pouvez avoir pour augmenter votre clientèle ou pour simplifier le travail au bureau ne prend de valeur que si elle est mise en pratique.

Il ne se passe pas un seul jour sans que des milliers de gens enterrent de bonnes idées par peur d'agir.

Et ces idées reviennent, par la suite, les hanter.

Retenez bien ces deux conseils: tout d'abord, donnez de la valeur à vos idées en les mettant en pratique. Aussi bonnes soient-elles, si vous n'agissez pas, vous n'arrivez à rien.

En second lieu, exploitez vos idées et vous y gagnerez en tranquillité d'esprit. Quelqu'un m'a dit une fois que les mots les plus tristes de notre langue étaient: si seulement. On entend tous les jours dire cela: «Si seulement je m'étais lancé dans les affaires en 1952, j'aurais une belle situation maintenant.» Ou bien: «Si seulement j'étais passé à l'action, j'avais l'intuition que ça marcherait.»

Une bonne idée non exploitée est source de tourments psychologiques considérables, alors que, si elle est mise en pratique, elle produit d'énormes satisfactions.

Vous avez une bonne idée? Faites-en donc quelque chose.

L'action est un remède à la peur et augmente notre assurance. Voici un point que vous ne devez pas oublier: l'action nourrit et renforce notre confiance en nous-même; l'inaction, par contre, alimente nos peurs. Pour vaincre vos peurs, *agissez*. Pour les cultiver, remettez l'action à plus tard, au lendemain.

J'ai entendu un instructeur de parachutisme s'exprimer ainsi: «Le saut, en soi, n'est pas si terrible. C'est l'attente qui porte sur les nerfs. Quand nous partons pour un saut, je m'arrange toujours pour que le temps passe vite pour mes hommes. Il n'est pas rare que l'un d'eux se fasse des idées et panique. Si nous n'arrivons pas à le faire sauter au prochain voyage, il est fini pour le parachutisme. Au lieu de retrouver son assurance, plus il attend, plus il a peur.»

L'attente joue aussi sur les nerfs des professionnels. Le magazine *Time* rapporte que Edward Murrow, le présentateur de nouvelles le plus célèbre des États-Unis, transpire et a le trac avant de passer à l'antenne. Mais dès qu'il est dans le feu de l'action, ses peurs disparaissent. Bien des acteurs émérites vivent la même expérience et ils s'entendent tous pour dire que le seul remède au trac est l'action: monter sur scène, aller vers le public pour effacer la peur et l'angoisse.

L'action est le seul remède à la peur. Un soir, ma femme et moi, nous étions chez des amis lorsque leur fils de cinq ans, qu'ils avaient couché une demi-heure auparavant, s'est mis à pleurer. Il avait été impressionné par un film de science-fiction et avait peur que les petits hommes verts n'entrent dans sa chambre et ne le kidnappent. La façon dont son père l'a calmé m'a intéressé. Il ne lui a pas dit: «Calme-toi. Rien ne va t'arriver. Dors.» Non, il a agi positivement. Il a fait à son fils tout un numéro: inspecter les fenêtres pour s'assurer qu'elles étaient bien fermées, puis ramasser l'un de ses pistolets en plastique et le poser sur sa table de chevet en lui disant: «Tiens, voilà un pistolet, on ne sait jamais...» L'enfant a eu l'air complètement soulagé et, quelques minutes plus tard, il dormait à poings fermés.

De nombreux médecins prescrivent des «placebos», médicaments neutres et inoffensifs, aux gens qui tiennent absolument à avoir quelque chose pour dormir. Le seul acte d'avaler une pilule suffit à les apaiser, alors même qu'elle n'a aucun effet chimique.

Il est parfaitement naturel de connaître la peur sous une forme ou une autre. Mais les méthodes employées

habituellement pour la combattre sont inefficaces. J'ai connu bien des vendeurs; même les plus expérimentés connaissent la peur à l'occasion; ils essayaient de la vaincre en faisant le tour du pâté ou en buvant cafés sur cafés, mais sans aucun effet. La seule façon de vaincre la peur, toute peur, quelle qu'elle soit, c'est l'action.

Vous êtes angoissé à l'idée de donner un certain coup de téléphone? Eh bien, donnez-le et l'angoisse disparaîtra. Si vous le remettez à plus tard, il vous sera de plus en plus difficile de le faire.

Vous avez peur d'aller chez le médecin pour un examen général? Allez-y et votre peur s'évanouira. Il est probable qu'il ne découvrira rien et, dans le cas contraire, vous saurez où vous en êtes. Si vous remettez cette visite à plus tard, vous risquez d'alimenter votre peur à tel point que vous tomberez malade.

Vous craignez de parler à votre supérieur d'un problème? Parlez-lui-en et découvrez comme on peut faire disparaître les motifs de tracas.

Cultivez la confiance en vous-même. Brisez vos peurs par l'action.

Mettez votre moteur mental en marche — mécaniquement

Un jeune écrivain auquel le succès ne venait pas m'a fait cette confession: «L'ennui, c'est que les jours et les semaines passent sans que j'arrive à mettre un mot sur le papier.»

«Vous voyez, a-t-il ajouté, écrire, c'est de la création. Il faut être inspiré. L'esprit doit être là.»

Écrire est, certes, une affaire de création, mais voici le secret d'un autre homme créatif, un écrivain lui aussi, dont les écrits ont connu le succès :

«J'utilise une technique d'«énergie spirituelle». Je dois respecter des délais et je n'ai pas le temps d'attendre que l'inspiration vienne. Je dois la provoquer. Voici comment je m'y prends. Je m'assieds à mon bureau, je prends un crayon et je fais comme si j'écrivais, mécaniquement. J'écris n'importe quoi. Je griffonne. Je mets mon bras et mes doigts en mouvement et, tôt ou tard, de façon inconsciente, mon esprit se met, lui aussi, en mouvement.»

«Il m'arrive, bien sûr, que des idées me tombent du ciel, quand je n'essaie pas d'écrire, mais ce n'est là qu'un heureux hasard. La plupart de mes bonnes idées me viennent par le travail.»

L'action doit précéder l'action. C'est une loi de la nature. Rien ne se met en mouvement de soi-même, pas même les dizaines de gadgets mécaniques que nous utilisons quotidiennement.

Votre maison est chauffée automatiquement, mais vous devez agir pour sélectionner la température que vous désirez. Votre voiture passe les vitesses automatiquement, mais il faut d'abord que vous ayez choisi la vitesse. Le même principe s'applique aux actions mentales. Il faut embrayer votre esprit pour qu'il soit productif.

Un jeune directeur des ventes d'une entreprise de vente à domicile m'a confié qu'il enseignait à ses vendeurs la méthode mécanique pour les aider à commencer leur journée plus tôt et à vendre avec succès.

«Comme toute personne qui fait du porte à porte le sait, les résistances avant de se mettre au travail sont énormes. Même les vieux routiers de la vente à domicile ont du mal à appuyer sur la première sonnette le matin. Ils savent qu'il y a bien des chances qu'ils se fassent claquer une porte au nez d'ici à la fin de la journée. Il est donc normal qu'ils aient tendance à remettre à plus tard leur première visite de la journée. Ils commandent une tasse de café supplémentaire, font le tour du voisinage en voiture ou trouvent toutes sortes d'autres prétextes.

«Voici comment je m'y prends avec chaque nouvelle recrue: je lui explique que la seule façon de commencer la journée est de la commencer. Il ne faut pas se poser de questions, essayer de gagner du temps. Non. Stationnez votre voiture, prenez votre mallette d'échantillons, dirigez-vous vers la porte, sonnez, souriez, dites bonjour, présentez-vous, tout ceci mécaniquement, sans y penser. Adoptez cette méthode et vous briserez vos résistances. À la deuxième ou à la troisième visite, vous aurez l'esprit vif et vos démonstrations deviendront efficaces.»

Un humoriste a dit qu'il n'y avait rien de plus difficile dans la vie que de sortir de son lit. Il n'avait pas tort. Plus vous attendez, plus vous pensez à la tiédeur de votre lit, plus il vous est difficile de vous lever. Une action mécanique peut vaincre notre appréhension devant une opération aussi simple que celle de sortir de notre lit pour nous exposer à l'air froid.

La leçon de cela, c'est que les hommes d'action n'attendent pas l'inspiration; ils provoquent l'inspiration.

Pratiquez ces deux exercices:

1. Faites usage de l'action mécanique pour accomplir ces tâches simples mais déplaisantes que sont les cor-

vées professionnelles et domestiques. Au lieu d'y penser, passez à l'action, mettez-vous au travail sans hésiter.

La corvée la plus désagréable pour la majorité des femmes est, sans doute, de laver la vaisselle. Ma mère ne fait pas exception. Elle a adopté une méthode d'action mécanique qui lui permet d'en finir rapidement avec les corvées de la maison pour passer aux choses qu'elle aime faire.

En se levant de table, elle prend mécaniquement quelques couverts et se met à l'ouvrage. Ça ne lui prend pas plus de quelques minutes. Est-ce que ça ne vaut pas mieux que de laisser la vaisselle s'empiler et de se mettre dans tous ses états en y pensant?

Choisissez, dès aujourd'hui, la chose que vous aimez le moins faire; puis, sans vous laisser aller à y penser, *passez à l'action*. C'est la façon la plus efficace de régler les corvées.

2. En second lieu, ayez recours à l'action mécanique pour créer des idées, former des projets, régler des problèmes, enfin pour tout ce qui demande une pleine forme intellectuelle. N'attendez pas la visite de l'inspiration, agissez, provoquez-la.

Voici une technique qui, je vous le garantis, vous aidera: *prenez une feuille de papier et un crayon*. Un simple crayon de quelques sous est le meilleur instrument pour vous concentrer que vous puissiez vous offrir. S'il me fallait choisir entre un bureau luxueusement meublé et un simple crayon et du papier, je n'hésiterais pas, je choisirais le crayon et le papier à tout coup. Avec cela, on peut vraiment s'attaquer aux problèmes.

Quand vous jetez une idée sur le papier, toute votre attention se concentre automatiquement sur cette idée. Cela tient au fait que votre esprit ne peut concevoir une idée donnée et en jeter, en même temps, une autre sur le papier. De plus, lorsque vous écrivez, vous «écrivez» aussi sur votre esprit. De nombreuses expériences ont fait la preuve que nous nous rappelons bien mieux, bien plus longtemps, les pensées que nous avons mises sur le papier.

Quand vous aurez maîtrisé cette technique de concentration, vous serez capable de réfléchir même au milieu du bruit. Lorsque vous voulez réfléchir, mettez-vous à griffonner, à tracer des traits, à écrire. C'est un excellent moyen de mettre votre esprit en mouvement.

Le fin mot de la réussite, le mot magique, c'est: *maintenant. Demain, plus tard, la semaine prochaine, un jour*, sont autant de synonymes de *jamais*, ce mot de l'échec. Tant de beaux rêves ne deviendront jamais réalité, parce que nous disons: «Je le ferai un jour», au lieu de dire: «Je m'y mets maintenant, *tout de suite.*»

Prenons un exemple: les économies. Nous pensons tous, ou presque, qu'il est bon de faire des économies. Mais ce n'est pas parce qu'il est bon d'en faire que les gens adoptent un programme d'épargne et de placement. Nombreux sont ceux qui en ont l'intention, bien plus rares ceux qui transforment leur intention en action.

Voici comment un jeune couple a organisé un programme systématique d'épargne. Le chèque mensuel de Claude était de 1 000 dollars et c'était autant que sa femme Jeannette et lui-même dépensaient chaque mois. Tous d'eux voulaient bel et bien épargner, mais ils se trouvaient toujours des raisons pour remettre à plus tard.

Cela durait depuis des années: «A ma prochaine augmentation», «Quand nous aurons réglé nos dettes», «Quand nous y verrons plus clair», «Le mois prochain», «L'année prochaine.»

Finalement, excédée par leur incapacité à économiser, Jeannette a dit à Claude: «Bon, alors, on fait des économies, oui ou non?» Claude a répondu: «Bien sûr que oui, mais tu sais très bien que nous ne pouvons rien mettre de côté pour l'instant.»

Pour une fois, Jeannette n'a pas cédé d'un pouce: «Ça fait des années que nous nous disons que nous allons mettre de l'argent de côté. Si nous ne le faisons pas, c'est tout simplement parce que nous n'y croyons pas. Décidons une fois pour toutes que nous en sommes capables. J'ai vu aujourd'hui une annonce dans le journal. Elle disait qu'en mettant 100 dollars de côté chaque mois, ça ferait 18 000 dollars au bout de 15 ans, plus 6 600 dollars d'intérêts. Si tu es d'accord, mettons pour commencer 10 pour cent de ton salaire de côté en économisant sur le maximum de choses. Nous terminerons peut-être le mois au beurre d'arachide s'il le faut. Il suffit de vouloir.»

Claude et Jeannette ont dû se serrer la ceinture pendant quelques mois, mais ils se sont finalement ajustés à leur nouveau budget. Il leur est maintenant aussi agréables de «dépenser» leur argent sur leur compte d'épargne que de le dépenser sur quelque chose d'autre.

Vous voulez écrire un mot à un ami? Écrivez-le. Vous avez une idée avantageuse pour votre compagnie. Présentez-la sans attendre. Appliquez le conseil de Benjamin Franklin: «Ne remettez pas à demain ce que vous pouvez faire aujourd'hui.»

Si vous mettez votre pensée au *présent*, vous réaliserez bien des choses. Si vous vous dites: *Un jour...*, c'est vous condamner pratiquement à l'échec.

Je suis allé voir un jour une ancienne relation d'affaires. Elle sortait d'une réunion avec plusieurs cadres de son entreprise. Je n'ai eu qu'à la regarder pour comprendre qu'elle avait quelque chose sur le cœur. Elle avait l'expression de quelqu'un qui vient de connaître une grosse déception.

«Tu sais, m'a-t-elle dit, j'ai convoqué cette réunion ce matin, parce que j'avais besoin de leur avis au sujet d'une éventuelle modification de la politique de notre entreprise. Mais crois-tu qu'ils m'ont aidée de leurs conseils? J'avais six hommes devant moi et un seul a dit quelque chose d'intéressant. Deux autres ont ouvert la bouche, mais juste pour répéter ce que j'avais dit. J'avais l'impression de parler à un tas de légumes. C'est vraiment difficile de savoir à quoi pensent ces types.

«J'aurais cru qu'ils me diraient ce qu'ils pensaient. Après tout, ça les concerne directement.»

Voilà, elle n'avait rien réussi à tirer de cette réunion. Mais si vous aviez été dans les couloirs à la fin de celle-ci, vous auriez entendu ce genre de commentaires: «J'avais bien envie de lui dire...», «Pourquoi est-ce que vous n'avez pas proposé de...», «Je ne crois pas que...», «Il faudrait faire quelque chose...»

Il est fréquent que les légumes, ceux qui n'ont rien à dire lors d'une réunion, ne tarissent pas une fois qu'elle est terminée, une fois que ça ne fait plus aucune différence. Ils pétillent de vie lorsqu'il est trop tard.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Les cadres des entreprises veulent qu'on s'exprime. Celui qui garde sa lumière sous le boisseau se fait du tort.

Prenez l'habitude de vous exprimer. Chaque fois que vous vous exprimez, vous devenez plus fort. Faites donc connaître vos idées constructives.

Nous savons tous comment nombre d'étudiants préparent leurs cours. Prenons le cas d'un de ces étudiants. Plein d'excellentes intentions, il se réserve une soirée pour étudier.

Il va commencer à 19 heures, mais il a l'impression que son dîner a du mal à passer, alors il décide de passer un petit peu de temps devant la télévision. L'émission était bonne... une heure se passe. À vingt heures, il s'assied à son bureau, mais se relève aussitôt parce qu'il vient de se rappeler qu'il avait promis de téléphoner à son amie. Quarante minutes plus tard (il ne lui avait pas parlé de la journée), il raccroche, mais le téléphone sonne: vingt minutes de plus. Il va regagner sa table de travail, lorsqu'on lui propose une partie de tennis de table. Une autre heure de perdue. Comme il est en sueur, il prend une douche. Maintenant, il va manger un morceau: le tennis de table plus la douche lui ont ouvert l'appétit.

Voilà ce qu'est devenue cette soirée d'études et ses belles intentions. Il ouvrira son livre à une heure du matin, se sentira trop fatigué pour assimiler quoi que ce soit et, pour terminer, renoncera à étudier. Le lendemain matin, il dira à son professeur: «J'espère que vous ne serez pas trop dur avec moi, j'ai étudié jusqu'à deux heures du matin.»

Cet étudiant n'est pas passé à l'action, parce qu'il a passé trop de temps à s'y préparer. Cet étudiant n'est pas seul dans son cas. Il en va de même des cadres d'entrepri-

ses, des vendeurs, des ouvriers, des maîtresses de maison. Ils essaient trop souvent de se donner du cœur à l'ouvrage, de se préparer pour leurs tâches, en bavardant, en prenant un café, en aiguisant un crayon, en lisant, en rangeant leur bureau, en regardant la télévision, et mille et une autres échappatoires.

Il existe un autre moyen de rompre avec cette mauvaise habitude. Dites-vous: «Je suis *maintenant* en état de commencer. Je n'ai rien à gagner à attendre. Le temps et l'énergie perdus à me mettre dans l'humeur d'agir, je vais les appliquer à agir.»

«Ce que nous cherchons avant tout dans notre compagnie», confiait l'un des responsables d'une compagnie d'outillage de machinerie à un groupe de directeurs des ventes, «ce sont des gens qui ont de bonnes idées et qui les mettent en pratique. Il n'y a pas une seule tâche au niveau production et marketing qui ne puisse être mieux remplie, bien mieux remplie. Je ne veux pas dire que nous ne faisons pas bien notre travail. Loin de là. Mais, comme dans toutes les entreprises dynamiques, nous sommes à la recherche de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles méthodes plus efficaces. Nous dépendons de l'esprit d'initiative de nos gens. Ce sont eux qui passent le ballon dans notre équipe.»

L'initiative est un type d'action spécial. C'est faire quelque chose de valable sans qu'on vous dise de le faire. Les personnes douées d'esprit d'initiative sont appelées à faire partie des groupes aux revenus les plus élevés.

Le directeur de la recherche en marketing d'une entreprise de produits pharmaceutiques de taille moyenne m'a confié comment il avait réussi à atteindre

ce poste. C'est une bonne leçon sur le pouvoir de l'esprit d'initiative.

«Une idée m'est venue il y a cinq ans. J'étais alors une sorte de vendeur itinérant auprès des grossistes. Je me suis rendu compte que nous manquions d'informations sur les gens auxquels nous destinions nos produits. J'ai parlé à tous les gens de la compagnie de la nécessité de faire des études de marché. Au début, on ne m'a pas écouté, parce que la direction n'en voyait pas le besoin.

«Comme cette idée me trottait dans la tête, j'ai décidé de prendre le taureau par les cornes. J'ai obtenu la permission de préparer un rapport mensuel intitulé: «Les réalités de la mise en marché des produits pharmaceutiques.» J'ai recueilli le plus d'informations possible et, au bout d'un certain temps, la direction et les vendeurs ont commencé à vraiment s'intéresser à mes recherches. Moins d'un an plus tard, on me déchargeait de mes tâches habituelles pour que je me consacre à l'exploitation de mes idées.

«Le reste est une vieille histoire. J'ai maintenant deux assistants, une secrétaire, et je gagne le triple de ce que je me faisais il y a cinq ans.»

Voici deux exercices qui vous permettront de développer votre esprit d'initiative:

1. Soyez un entrepreneur. Quand vous estimez que quelque chose doit être fait, attrapez le ballon et foncez.

Non loin de chez moi, un nouveau projet domiciliaire était au deux tiers terminé, lorsque les travaux se sont pratiquement arrêtés. Quelques familles insouciantes y avaient emménagé. Plusieurs des meilleures familles de l'endroit avaient alors décidé de vendre leurs maisons

(à perte) pour changer de quartier. Comme c'est souvent le cas, l'insouciance des uns a déteint sur les autres, à l'exception, cependant, de Harry L. Harry qui a décidé de faire campagne pour un meilleur cadre de vie.

Harry a commencé par contacter des amis. Il leur a expliqué que ce projet promettait beaucoup et qu'il fallait faire quelque chose pour empêcher que ce district se dégrade. Son enthousiasme et son esprit d'initiative lui ont bientôt gagné des appuis. On a mis sur pied des équipes pour nettoyer les terrains vagues, pour jardiner, pour reboiser, pour créer un terrain de jeu pour les enfants. On a construit une piscine publique. Les plus indifférents sont devenus de chauds partisans de ces projets. Tout cela a insufflé une nouvelle vie au quartier au point que c'est un vrai plaisir de le traverser. Voilà ce que peut faire une personne douée d'esprit d'entreprise.

Estimez-vous que votre compagnie devrait créer un nouveau service, un nouveau produit, se développer d'une façon ou d'une autre? Eh bien, montez une campagne. Estimez-vous que votre église a besoin d'un nouveau bâtiment? Lancez une campagne. Estimez-vous que l'école de vos enfants devrait être mieux équipée? Eh bien, faites campagne et vous obtiendrez ce que vous voulez.

Vous pouvez être certain d'une chose: même si vous êtes seul au départ, si votre idée est bonne, vous trouverez bientôt de nombreux appuis.

Soyez un activiste, un entrepreneur.

2. Faites du volontariat. Il nous est à tous arrivé de vouloir nous porter volontaires pour une activité et d'y renoncer. Pour quelle raison? La peur. Non pas la peur de ne pas être à la hauteur, mais la peur de ce que pense-

ront les autres, la peur d'être tournés en ridicule, de se faire reprocher de faire du zèle, de chercher à obtenir une augmentation.

Il est naturel de vouloir appartenir à un groupe et de chercher à obtenir son approbation. Mais posez-vous cette question: «Par quels groupes est-ce que je désire me faire accepter: ceux qui critiquent par envie ou ceux qui vont de l'avant et agissent?» La réponse est évidente.

Ceux qui se portent volontaires se distinguent de la moyenne, se font remarquer. Bien plus, cela leur donne l'occasion de mettre en évidence leurs talents et leurs ambitions. N'hésitez pas, portez-vous volontaire pour les missions spéciales qu'on vous propose.

Pensez à tous ceux qui assument les responsabilités dans les affaires, l'armée, votre ville. Correspondent-ils au portrait des activistes ou diriez-vous que ce sont des passivistes?

Ce sont, à tout coup, des activistes, des gens qui agissent. Les gens qui se tiennent à l'écart, qui s'abstiennent, qui sont passifs, n'assument pas de postes de direction. Ceux qui pensent en termes d'action, qui vont de l'avant, par contre, découvrent que les autres veulent les suivre.

Les gens placent leur confiance dans ceux qui entreprennent. Ils tiennent automatiquement pour acquis qu'ils savent ce qu'ils font.

Je n'ai jamais entendu quelqu'un faire les éloges d'un autre en ces termes: «Il ne dérange personne», «Il n'agit pas», ou «Il attend pour agir qu'on lui dise ce qu'il faut faire.»

Qu'en pensez-vous?

Prenez l'habitude d'agir

Appliquez ces conseils:

1. Soyez un activiste, quelqu'un qui agit, et non un «passiviste».

2. N'attendez pas, pour agir, que les conditions soient parfaites. Elles ne le seront jamais. Attendez-vous à des difficultés, à des obstacles et trouvez-leur une solution au fur et à mesure qu'ils se présentent.

3. N'oubliez pas que les idées en soi n'assurent pas le succès. Elles n'ont de valeur que si vous les exploitez.

4. Agissez, vos peurs disparaîtront et vous retrouverez confiance. Le remède à la peur, c'est l'action. Essayez seulement.

5. Mettez en marche votre moteur mental par l'action mécanique. N'attendez pas que l'inspiration vienne. Agissez et vous la stimulerez.

6. Mettez votre pensée au *présent*. Des mots tels que: *demain, plus tard, la semaine prochaine*, sont souvent synonymes de *jamais*, le mot même de l'échec. Soyez une personne qui ne remet pas à plus tard.

7. Passez à l'action sans hésiter. Ne perdez pas votre temps à vous mettre en condition. Passez à l'acte.

8. Prenez l'initiative. Faites campagne. Attrapez le ballon et foncez. Portez-vous volontaire. Montrez aux autres que vous avez la capacité et l'ambition d'*agir*.

En route!

11

Comment transformer l'échec en victoire

Les travailleurs sociaux, tous ceux qui travaillent dans les quartiers défavorisés de nos villes savent qu'il existe bien des différences d'âge, de culture, d'éducation et de religion parmi les malheureux qui ont décroché de notre société. À notre étonnement, certains sont très jeunes. D'autres sont vieux. Il y en a quelques-uns qui ont des diplômes supérieurs et d'autres qui n'ont pratiquement aucune éducation. Certains sont mariés, d'autres non. Mais ils ont tous quelque chose en commun: ce sont des vaincus de la vie, des chiens battus, des gens qui, dans une situation particulière, ont baissé les bras, renoncé. Et ils brûlent tous du désir de confier aux autres dans quelles circonstances ils se sont laissés abattre, quand ils ont connu leur Waterloo personnel.

Ces circonstances couvrent tout le champ de l'expérience humaine; par exemple: «Ma femme m'a quitté», «J'avais tout perdu, je ne savais plus où aller», «J'ai fait deux ou trois bêtises et je me suis retrouvé ici.»

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Lorsque nous passons de ces quartiers de misère à l'univers de la famille nord-américaine moyenne, nous notons des différences évidentes dans le mode de vie. Mais nous découvrons aussi que les médiocres se donnent fondamentalement les mêmes raisons pour expliquer leur médiocrité que les clochards pour expliquer leur désastre personnel. Dans leur for intérieur, les médiocres se considèrent comme des vaincus, souffrent des plaies toujours ouvertes de leur échec. Ils avancent de leur pas de tortue, insatisfaits, et tentent d'oublier les satisfactions de la victoire. Se sentant vaincus, ils s'appliquent pourtant à endurer la médiocrité de leur existence comme si c'était un décret du «destin».

Ils ont, eux aussi, déclaré forfait, mais d'une manière acceptable pour la société, sans se laisser couler complètement.

Si nous nous élevons maintenant vers les sphères guère fréquentées du succès, nous y trouvons également des gens de tous les horizons possibles. Les cadres supérieurs de nos entreprises, les pasteurs célèbres, les hauts-fonctionnaires du gouvernement, enfin tous ceux qui occupent des positions prestigieuses, viennent de familles pauvres, de foyers brisés, de taudis ou de campagnes miséreuses comme de familles riches. Ces éléments-moteurs de notre société ont connu, pour nombre d'entre eux, les situations les plus difficiles que l'on puisse imaginer.

On peut établir un parallèle entre les miséreux, les médiocres et les leaders sur tous les comptes, origine, nationalité, âge, intelligence, et ainsi de suite, à l'exception d'un seul: leur attitude devant l'échec.

COMMENT TRANSFORMER L'ÉCHEC EN VICTOIRE

Lorsque le clochard s'est trouvé dans l'adversité, il a oublié de relever la tête; bien plus, il s'est étendu de tout son long. Le médiocre, quant à lui, s'est rétabli sur ses genoux, mais a tourné le dos à la vie pour être sûr de ne plus jamais risquer quoi que ce soit.

Ceux qui ont réussi, par contre, se sont rétablis sur leurs deux jambes, ont appris leur leçon, ont tiré un trait sur l'expérience et ont poursuivi leur chemin.

L'un de mes amis les plus chers a connu une réussite exceptionnelle comme conseiller en administration des affaires. Quand on est à son bureau, on sait qu'on n'est pas n'importe où. Tout indique que sa firme est prospère: clients importants, personnel affairé, tapis épais, ameublement raffiné.

Les cyniques pourront bien dire: «Il faut être un escroc pour avoir monté une telle affaire», mais les cyniques auront tort. Il n'y a là aucune «combine»; cette réussite n'est pas l'effet de la chance, de la fortune ou d'une intelligence exceptionnelle. Tout ce qu'elle a demandé, c'est *de la suite dans les idées et la volonté de ne jamais se laisser abattre*.

Cette prospérité, cette respectabilité nous racontent l'histoire d'un homme qui s'est frayé un chemin à la force du poignet, un homme qui, au cours des six premiers mois de son affaire, a perdu les économies de dix années de travail, un homme qui a dû camper dans son bureau pendant plusieurs mois parce qu'il n'avait pas les moyens de payer le loyer d'un appartement, un homme qui a refusé de nombreuses propositions d'emploi intéressantes, parce qu'il voulait mener à bien son idée, un homme, enfin, qui s'est entendu répondre non, par des centaines de clients potentiels...

Au cours de ces sept années de travail acharné qu'il lui a fallu pour réussir, je ne l'ai pas entendu se plaindre une seule fois. Il me disait: «David, je fais mon apprentissage. La concurrence est dure et ce que j'offre est impalpable; c'est difficile de vendre des services. Mais je suis en train d'apprendre...»

Et il a appris.

Je lui ai, un jour, fait la remarque que cette expérience devait le «vider». «Non, m'a-t-il répondu, elle ne me vide pas, elle m'épanouit au contraire.»

Lisez le *Who's Who in America* et vous remarquerez que les gens qui ont vraiment réussi ont tous connu l'échec, l'hostilité, le découragement, l'adversité.

Lisez la vie des personnages célèbres, leur biographie, leurs mémoires, et vous verrez qu'ils auraient tous pu, bien des fois, plier devant les difficultés.

Ou encore, informez-vous sur le passé du président de votre compagnie, du maire de votre ville ou de toute autre personne que vous estimez avoir réussi. Si vous creusez un peu, vous vous rendrez compte qu'ils ont dû surmonter de grands obstacles.

Il est *impossible* d'atteindre une grande réussite sans connaître, au préalable, des résistances, des difficultés, des revers. Mais on peut prendre appui sur ceux-ci pour aller de l'avant. Prenons un exemple:

J'ai lu dernièrement des statistiques qui indiquaient que les compagnies aériennes ne comptaient qu'un accident mortel pour dix milliards de milles parcourus. L'avion est un merveilleux moyen de déplacement; malheureusement, il se produit encore des accidents. Quand ils se produisent, l'Administration de l'Aviation civile se

rend rapidement sur les lieux pour en découvrir la cause. On ramasse les fragments de métal tout autour de la scène de l'accident et on se livre à un jeu de puzzle. Des experts de tous les horizons s'appliquent à reconstituer ce qui s'est produit. On interroge les survivants et les témoins. L'enquête se poursuit pendant des semaines et des mois jusqu'à ce qu'une réponse soit apportée à la question: «Qu'est-ce qui a produit l'accident?»

Une fois en possession de la réponse, les fonctionnaires prennent sans tarder des mesures pour empêcher que ce type d'accident se reproduise. Si l'accident était dû à un défaut de construction, les appareils de cette série sont révisés. Si c'était dû à une défaillance des instruments de bord, on leur apporte des modifications. Ces enquêtes ont débouché sur des centaines d'améliorations sécuritaires.

L'Administration étudie les causes des accidents pour assurer une plus grande sécurité du transport aérien. Il est manifeste que ses efforts portent fruit.

Les médecins tirent parti de leurs échecs pour assurer une meilleure santé et une plus grande espérance de vie à la population. Lorsque les causes du décès d'un de leurs patients sont obscures, ils effectuent une autopsie pour y trouver réponse. Cela améliore leur connaissance des fonctions du corps humain et permet de sauver des vies.

L'un de mes amis, responsable des ventes, consacre une réunion par mois à aider ses vendeurs à découvrir pourquoi ils ont raté des ventes importantes. La question est étudiée sous tous ses aspects, ce qui permet aux vendeurs de ne pas commettre le même type d'erreurs la fois suivante.

L'entraîneur d'une équipe de football qui gagne plus de parties qu'elle n'en perd passe en revue tous les détails de chaque partie avec son équipe pour découvrir les erreurs commises par celle-ci. Certains font filmer chaque partie pour que l'équipe puisse littéralement voir ses mauvais jeux. La raison? Mieux jouer la prochaine fois.

Fonctionnaires de l'Aviation civile, chefs des ventes, médecins, entraîneurs, professionnels de tous les domaines d'activité, tous suivent cette règle, gage de réussite: *Sauver ce qui peut être sauvé de toute situation.*

Lorsque nous souffrons un revers, notre première réaction est souvent de nous mettre dans un tel état émotionnel que nous ne tirons aucun profit de la leçon.

Les professeurs savent reconnaître à la réaction d'un étudiant devant une mauvaise note ses chances de réussite dans la vie. Quand j'étais professeur à l'université Wayne, à Détroit, il est arrivé une fois que je n'ai pas eu d'autre choix que de faire échouer un étudiant qui allait graduer. Ce fut un coup terrible pour l'étudiant en question. Il avait déjà préparé une soirée pour sa graduation et il était gênant de l'annuler. Il se trouvait devant l'alternative suivante: se réinscrire au cours et le réussir ou renoncer à son diplôme.

Je m'attendais à ce que cet étudiant soit déçu, peut-être même agressif, lorsqu'il apprendrait la mauvaise nouvelle et j'avais raison. Après que je lui ai expliqué que son travail était bien inférieur aux normes du cours, l'étudiant a reconnu qu'il n'avait pas fourni un effort sérieux.

«Mais, a-t-il poursuivi, je m'en suis assez bien sorti dans les autres cours. Ne pouvez-vous pas prendre cela en considération?»

Je lui ai retorqué que ce n'était pas possible, que chaque cours était indépendant l'un de l'autre; j'ai ajouté que les règlements de l'université étaient très stricts sur ce point: aucune note ne pouvait être modifiée, à moins que le professeur ait commis une erreur.

C'est alors que l'étudiant, comprenant qu'il n'avait aucune chance de faire modifier sa note, est devenu agressif: «Monsieur, je pourrais vous donner le nom de cinquante personnes qui ont réussi dans cette ville sans avoir suivi ce cours ni même en avoir entendu parler. Qu'est-ce que ce cours a de si important? Pourquoi est-ce que quelques mauvaises notes devraient m'empêcher d'obtenir mon diplôme?»

Et il a ajouté: «Heureusement que, dans la vie réelle, les gens ne voient pas les choses comme vous les voyez, vous les professeurs.»

Après cette remarque, j'ai laissé passer environ 45 secondes. (J'ai appris que, lorsqu'on se fait attaquer verbalement, une bonne façon d'empêcher un échange de mots est d'attendre un bon moment avant de répondre.)

Je lui ai enfin dit ceci: «Ce que vous dites n'est pas faux. Bien des gens qui ont connu une grande réussite ignorent tout de la matière de ce cours. Il est fort possible que vous puissiez vous en passer pour connaître la réussite. Du point de vue de la vie, ce cours ne fait pas une grosse différence pour vous; mais votre attitude devant lui, certainement.»

«Que voulez-vous dire? m'a-t-il demandé.

«Ceci, tout simplement lui ai-je répondu, on vous juge dans la vie de la même façon qu'on vous juge ici, à l'université. Ici comme à l'extérieur, ce qui compte, c'est

que vous fassiez votre travail. Vous n'aurez ni promotions ni augmentations de salaire si votre travail est de seconde qualité.»

J'ai alors fait une pause pour m'assurer qu'il avait bien compris, puis j'ai continué par ces mots :

«Puis-je vous donner un conseil? Vous êtes très déçu en ce moment, je peux m'en rendre compte, et ne croyez pas que je vous en veux pour votre attitude présente. Mais adoptez une attitude positive devant cette expérience. La leçon, extrêmement importante, qu'il faut en retenir est la suivante: celui qui ne produit pas n'arrive à rien. Retenez bien cette leçon. Dans cinq ans, vous considérerez cette leçon comme l'une des plus importantes que vous ayez reçues ici.»

J'ai eu le plaisir d'apprendre, quelques jours plus tard, que cet étudiant s'était réinscrit à ce cours. Cette fois-ci, il devait le réussir haut la main. Il devait passer me voir plus tard pour me dire combien il avait apprécié notre conversation.

«Mon premier échec m'a appris quelque chose, m'a-t-il confié alors. Cela vous surprendra peut-être, mais je suis content de ne pas avoir réussi la première fois.»

Nous pouvons transformer nos revers en victoires. Apprenez cette leçon, tirez-en parti et vous penserez à vos revers avec le sourire.

Les amateurs de cinéma n'oublieront jamais ce grand acteur qu'était Lionel Barrymore. En 1936, il s'était fracturé la hanche et cette fracture ne s'était pas réduite. La plupart des gens pensaient qu'il ne s'en remettrait pas, mais pas Barrymore. Il a exploité son handicap

pour en faire un gage encore plus grand de succès dramatique. Pendant les dix-huit années qui ont suivi, et cela en dépit de douleurs qui n'ont jamais cessé, il a tenu avec succès des dizaines de rôles en chaise roulante.

Le 15 mars 1945, Colvin Williams marchait derrière un blindé en France; le char a sauté sur une mine et Williams est devenu aveugle à vie.

Mais cela ne l'a pas détourné de poursuivre son but: devenir pasteur et conseiller les autres. Quand il a reçu son diplôme, avec «honneurs», il a déclaré que sa cécité serait un atout dans sa carrière. «Je ne pourrai jamais juger sur les apparences. Je pourrai donc toujours donner une autre chance aux gens. Ma cécité m'empêchera de commettre des erreurs de jugement. Je veux être celui que tout un chacun peut venir voir en toute confiance.»

N'est-ce pas un magnifique exemple de la manière dont on peut transformer un cruel revers en victoire?

L'échec n'est qu'un état d'esprit, rien de plus.

L'un de mes amis, qui fait d'importants placements sur le marché boursier et en vit très bien, pèse soigneusement chacune de ses décisions à la lumière de son expérience passée. Il m'a dit une fois: «Quand j'ai commencé, il y a 15 ans, je me suis fait lessiver plusieurs fois. Comme tous les amateurs, je voulais m'enrichir rapidement et c'est le contraire qui s'est produit. Mais cela ne m'a pas découragé. Je connaissais les points forts de l'économie et je savais que, à long terme, des actions bien choisies constituent le meilleur placement.

«J'ai considéré mes premières erreurs comme le prix qu'il faut payer pour apprendre», m'a-t-il confié en riant.

À l'autre extrême, je connais des gens qui, après avoir fait une erreur ou deux, sont hostiles à tout placement en Bourse. Au lieu d'analyser leurs erreurs et de les corriger, ils en viennent à la conclusion, absolument fausse, que tout achat d'actions est une forme de jeu de hasard où l'on perd tôt ou tard.

Prenez dès aujourd'hui la résolution de tirer parti de vos échecs. La prochaine fois que vous aurez des problèmes au travail ou à la maison, calmez-vous et découvrez-en la cause. Ceci vous évitera de commettre une autre fois la même erreur.

Il n'est pas mauvais de connaître l'échec, à la condition d'en tirer une leçon.

Les êtres humains sont de bien curieuses créatures. Dans la victoire, nous sommes avides de lauriers, nous désirons que l'univers entier en apprenne la nouvelle. C'est un désir naturel de vouloir que les autres nous regardent et disent: «Voici la personne qui a accompli telles et telles choses.»

Les êtres humains n'hésitent pas, par contre, à blâmer les autres pour chacun de leurs échecs. Les vendeurs blâment leurs clients pour les ventes qu'ils ont perdues. Les cadres d'entreprises blâment leurs collègues ou leurs subordonnés lorsque les affaires marchent mal. Les couples se rejettent l'un sur l'autre la responsabilité des querelles et des problèmes familiaux.

Il est certes vrai que, vu la complexité de notre univers, les autres peuvent causer nos échecs. Mais il est encore plus vrai que nous sommes le plus souvent responsables de nos échecs et cela, à cause d'insuffisances personnelles ou d'erreurs.

Conditionnez-vous pour la réussite de la façon suivante: rappelez-vous que vous voulez être aussi proche de la perfection qu'il est humainement possible. Montrez-vous objectif. Observez-vous comme si vous étiez un observateur étranger étudiant le contenu d'une éprouvette. Appliquez-vous à découvrir vos faiblesses ignorées. Si vous en découvrez, apportez-y un correctif. Par la force de l'habitude, bien des gens deviennent aveugles à leurs chances d'amélioration.

Risë Stevens, la célèbre cantatrice du Metropolitan a déclaré au *Readers Digest*, en juillet 1955, que c'est à l'époque la plus sombre de sa carrière qu'elle a reçu le meilleur conseil qu'elle ait jamais reçu.

Au début de sa carrière, elle avait échoué à un concours du Metropolitan. Elle était pleine d'amertume. «Tout ce que je désirais entendre, c'était que j'avais une bien plus belle voix que les autres, que la décision du jury était profondément injuste, que je n'avais pas bénéficié des contacts nécessaires pour gagner.»

Mais son professeur n'a pas versé du baume sur sa plaie. Elle lui a dit, au contraire : «Ma chérie, il faut avoir le courage de faire face à ses défauts.»

«J'avais beau vouloir m'apitoyer sur moi-même, ces mots me revenaient constamment à l'esprit. Je me suis réveillée au milieu de la nuit en y pensant et je n'ai pas réussi à me rendormir avant d'avoir passé en revue mes défauts. Allongée dans l'obscurité, je me demandais: «Pourquoi cet échec? Comment faire pour gagner la prochaine fois?» et j'en suis venue à m'avouer que mon registre n'était pas assez large, qu'il me fallait perfectionner mon langage, que je devais apprendre davantage de rôles.»

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Mademoiselle Stevens a poursuivi en disant que cet examen de conscience l'avait non seulement aidée à mieux chanter mais à se faire davantage d'amis et à assouplir sa personnalité.

Il est bon de se livrer à des examens de conscience. Ils vous aident à devenir plus fort et plus efficace. S'en prendre aux autres ne sert à rien. Il n'y a absolument rien à gagner à chercher à «prouver» aux autres qu'ils sont dans leur tort.

Faites votre auto-critique de manière positive. Ne fermez pas les yeux sur vos insuffisances. Inspirez-vous des professionnels: ils cherchent leurs fautes et leurs faiblesses pour les corriger. C'est à cela qu'ils doivent d'être des professionnels.

Gardez-vous bien de rechercher vos fautes dans le seul dessein de pouvoir vous dire: «Voilà une autre raison pour laquelle je suis un raté.»

Trouvez au contraire dans vos erreurs l'occasion de vous dire: «Voici comment m'y prendre pour augmenter ma réussite.»

Le grand Elbert Hubbard a dit: «Le raté, c'est celui qui, ayant commis une erreur, est incapable d'en tirer un enseignement.»

Nous nous en prenons fréquemment à la malchance pour excuser nos échecs. Nous disons: «Eh bien, c'est comme ça que la balle a voulu rebondir...» sans nous poser davantage de questions. Mais prenez la peine de réfléchir un instant. Les balles ne rebondissent pas au hasard. Leur course est déterminée par trois facteurs: la balle, la façon dont elle a été lancée, la surface sur

laquelle elle a rebondi. Des lois physiques rigoureuses expliquent la trajectoire d'une balle, et non le hasard.

Imaginez un peu que l'Administration de l'Aviation civile déclare: «Nous regrettons cet accident mais, que voulez-vous, c'est la vie...»

Vous diriez qu'il faut faire le ménage dans cet organisme. Imaginez qu'un médecin vous dise: «Je suis vraiment désolé. Je ne sais pas ce qui s'est passé. Ce sont des choses qui arrivent.»

Vous changeriez certainement de médecin.

L'attitude fataliste ne nous enseigne strictement rien. Elle ne nous prépare pas à éviter la répétition des erreurs dans des situations similaires. L'entraîneur d'une équipe de football qui, après une défaite, dirait: «Eh bien, les gars, c'est comme ça» n'éviterait pas à son équipe les mêmes erreurs la semaine suivante.

Orville Hubbard, maire de Dearborn au Michigan depuis 17 ans, est un personnage très pittoresque et très respecté.

Au cours des dix années qui ont précédé son élection au poste de maire, il aurait pu s'en prendre à la «malchance» et renoncer à la politique.

Avant de connaître ses nombreuses victoires, il a été trois fois un candidat «malchanceux». Il a échoué trois fois à se faire élire au poste de sénateur de l'État. Il a échoué une fois à se faire élire député au Congrès.

Mais Hubbard a tiré la leçon de ses échecs; il y a vu une leçon d'éducation politique. Il est aujourd'hui l'un de nos hommes politiques les plus solides.

Au lieu de vous en prendre à la chance, étudiez vos échecs. Quand vous êtes perdant, tirez-en la leçon. Tant

de gens passent leur vie à expliquer la médiocrité de leur situation par «la malchance», «la poisse», «la déveine». On dirait des enfants irréfléchis à la recherche de la sympathie d'autrui. Ils ratent, sans s'en rendre compte, l'occasion de devenir plus forts et plus autonomes.

Arrêtez de vous en prendre à la chance. Cela ne vous mène nulle part.

Un ami, conseiller littéraire, écrivain et critique, me confiait dernièrement lors d'une conversation ce qu'il faut pour réussir comme écrivain.

«Nombre d'aspirants-écrivains ne sont pas vraiment sérieux. Ils essaient quelque temps pour renoncer quand ils découvrent qu'écrire demande beaucoup de travail. Je n'ai pas beaucoup de patience avec eux parce qu'ils cherchent la solution facile et elle n'existe pas.

«Je ne veux pas dire par là qu'il suffit de s'appliquer. L'application n'est pas toujours suffisante.

«Je travaille en ce moment avec quelqu'un qui a écrit 62 nouvelles et n'en a pas vendu une seule. Il est évident qu'il a de la suite dans les idées. Le problème, c'est que son approche ne change jamais. Il a adopté une formule rigide pour toutes ses histoires. Il n'en change jamais: intrigues, personnages et même le style. Ce que j'essaie, c'est de lui faire expérimenter d'autres points de vue, d'autres techniques. Il en est capable et, s'il le fait, je suis sûr qu'il arrivera à vendre la plus grande partie de sa production. D'ici là, il continuera d'essayer un refus après l'autre.»

L'opinion de ce conseiller littéraire est saine. L'application est importante, mais elle n'est qu'un des fac-

teurs de la réussite. Nous risquons de connaître échec sur échec si nous n'y ajoutons pas l'expérimentation.

L'obstination d'Edison est un fait bien connu. Ce savant a fait des milliers d'expériences avant d'inventer l'ampoule électrique. Il a fait des *expériences*. Il n'a pas renoncé à son objectif: l'ampoule électrique; mais cette obstination s'est appliquée à faire des expériences.

L'esprit de suite n'assure pas le succès. Il y faut le goût d'expérimenter.

J'ai lu dernièrement un article sur les recherches pétrolières. Avant de forer un puits, les compagnies étudient les formations géologiques du site de l'exploration. Et pourtant, malgré ces études, sept puits sur huit ne produisent pas. Les compagnies font preuve de persévérance, non en s'acharnant à forer le même puits, mais en en forant un autre lorsque le premier ne tient pas ses promesses.

Bien des gens ambitieux font preuve d'une admirable suite dans les idées au cours de leur vie, mais échouent pourtant parce qu'ils ne varient pas leur approche des problèmes. Ne renoncez pas à vos objectifs. Ne cédez pas d'un pouce. Mais ne vous cognez pas la tête contre les murs. Si vous n'obtenez aucun résultat, modifiez votre approche du problème.

Les gens têtus qui ne lâchent pas ont une qualité essentielle à la réussite. Voici deux conseils qui vous permettront d'augmenter votre goût de l'expérimentation, l'autre facteur de la réussite:

1. *Dites-vous qu'il y a toujours un moyen.* Toute pensée a un pouvoir magnétique. À peine avez-vous dit: «C'est perdu. Il n'y a pas de solution à ce problème», les

LA MAGIE DE VOIR GRAND

pensées négatives sont attirées et s'enchaînent pour vous convaincre que vous avez raison, que vous avez raté.

Ne perdez pas confiance: «Il existe un moyen de régler le problème», et les idées positives vous viennent nombreuses à l'esprit pour vous aider à trouver la solution.

Croire qu'il y a «un moyen», voilà ce qui est important.

Les conseillers matrimoniaux savent que, pour sauver un mariage, il faut que l'un au moins des deux époux voie qu'il est possible de retrouver l'harmonie.

Les psychologues et les travailleurs sociaux savent qu'un alcoolique est condamné tant qu'il ne croit pas qu'il peut vaincre sa soif.

Des milliers de nouvelles entreprises s'ouvriront cette année. Dans cinq ans, seule une faible proportion d'entre elles auront survécu. La majorité de ceux qui auront échoué diront: «La concurrence était trop dure. Nous n'avions pas d'autre choix que de fermer boutique.» Le vrai problème, c'est que, lorsque les gens se heurtent aux difficultés, ils pensent à la défaite, laquelle se produit par voie de conséquence.

Quand vous croyez vraiment qu'*il existe un moyen*, vous transformez automatiquement votre énergie négative (fermons boutique) en énergie positive (continuons, allons de l'avant).

Un problème ne devient insoluble que si vous le croyez tel. Les solutions se présenteront si vous les croyez possibles. Refusez absolument de vous dire que quoi que ce soit est impossible.

COMMENT TRANSFORMER L'ÉCHEC EN VICTOIRE

2. *Prenez du recul et repartez du bon pied.* Nous nous laissons parfois préoccuper par un problème trop longtemps, au point que nous ne pouvons plus y trouver de solutions.

Un ingénieur de mes amis a été engagé il y a quelques semaines pour créer une structure en aluminium de conception entièrement nouvelle. Le rencontrant il y a quelques jours, je lui ai demandé comment se présentait le projet.

«Pas trop bien, m'a-t-il répondu. Je crois que je n'ai pas passé assez de temps dans mon jardin cet été. Quand je suis saturé par des questions de design, il faut que je prenne du recul pour laisser venir des idées fraîches.

«Tu serais surpris de savoir le nombre d'idées qui me viennent quand je suis assis sous un arbre, mon tuyau d'arrosage à la main.»

On a demandé une fois au Président Eisenhower, lors d'une conférence de presse, pourquoi il partait si souvent pour de long week-ends. Sa réponse mérite d'être retenue par tous ceux qui veulent tirer le meilleur parti de leur créativité. Il a dit textuellement: «Je ne crois pas que quiconque, président de la General Motors ou des États-Unis, puisse faire son travail le mieux en restant assis à son bureau la tête enfouie dans les papiers. Le Président devrait essayer de garder l'esprit libre des détails et ne s'intéresser qu'aux principes et aux facteurs principaux... de manière à pouvoir prendre des décisions claires et justes.»

L'un de mes anciens collègues fait tous les mois, en compagnie de son épouse, un voyage de trois jours. Cela lui permet, de son propre aveu, de penser plus efficacement et de mieux servir ses clients.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Lorsque vous vous heurtez à une difficulté, ne vous déclarez pas vaincu. Prenez du recul, changez-vous les idées. Jouez de la musique, faites une promenade ou une courte sieste. Quand vous vous remettrez au travail, la solution viendra souvent d'elle-même.

Il est important de voir le bon côté des choses dans les situations graves. Un jeune homme m'a dit que, ayant perdu son emploi, il s'était appliqué à faire contre mauvaise fortune bon cœur: «Je travaillais pour une importante compagnie de crédit. On m'a donné mon congé avec un préavis très court. Ils voulaient faire des économies et se débarrassaient des employés qui leur étaient «le moins utiles.»

«Cet emploi n'était pas très payant mais, vu mes antécédents, il me convenait. Cela m'a complètement démoralisé pendant quelques heures, mais j'ai ensuite décidé de considérer mon renvoi comme une sorte de bénédiction. Pour être sincère, je n'avais jamais beaucoup aimé cet emploi et, si j'étais resté, je ne serais jamais allé bien loin. Cela me donnait l'occasion de trouver un emploi que j'aime vraiment. Il ne m'a pas fallu longtemps pour trouver un emploi mieux payé et bien plus intéressant. Ce renvoi a été, en fait, une vraie bénédiction du ciel.»

Dans toute situation, notez-le, vous ne trouvez que ce que vous voulez y voir. Prenez les choses du bon côté et vous surmonterez les échecs. Tout s'arrange pour le mieux lorsque notre vision est juste.

Récapitulons

La réussite ou l'échec dépendent de notre attitude devant les difficultés, les revers, les handicaps et les déceptions.

COMMENT TRANSFORMER L'ÉCHEC EN VICTOIRE

Pour transformer l'échec en victoire, adoptez les cinq attitudes suivantes:

1. Étudiez les causes de vos échecs, tirez-en la leçon qui s'impose et préparez-vous à réussir la prochaine fois.

2. Ayez le courage de faire votre auto-critique de manière constructive. Faites l'examen de vos faiblesses et de vos défauts pour les corriger. Vous deviendrez ainsi un vrai professionnel.

3. Ne vous en prenez pas à la malchance. Étudiez chacun de vos échecs; recherchez-en la cause. Vous en prendre à la malchance ne vous mènera jamais à rien.

4. Associez la persévérance au goût de l'expérimentation. Ne renoncez pas à vos objectifs, mais ne vous frappez pas la tête contre les murs. Adoptez de nouvelles approches. Expérimentez.

5. N'oubliez pas que toute situation a son bon côté. Trouvez-le, vous surmonterez ainsi le découragement.

12

Pour progresser, fixez-vous des objectifs

Tout progrès, toute invention, toute découverte médicale, tout succès technologique ou commercial, pour devenir réalité, doit d'abord être visualisé. Les satellites qui entourent notre planète ne doivent pas leur existence au hasard, mais à la volonté délibérée des savants de «conquérir l'espace.»

Un but est un objectif à atteindre. C'est bien plus qu'un rêve: c'est un rêve mis en œuvre. Ce n'est pas dire vaguement: «Si seulement je pouvais...»; c'est dire clairement: «Voilà ce que je poursuis activement.»

Rien ne se produit, aucun progrès, si l'on ne se fixe pas, au préalable, un objectif. Privés d'objectifs, les êtres se laissent aller à la dérive. Ils se heurtent aux difficultés de l'existence, sans jamais connaître leur direction et ainsi n'arrivent à rien.

Se fixer des objectifs est aussi essentiel au succès que l'air à la vie. Personne n'a jamais atteint le succès, sans s'être, au préalable, fixé un objectif. Personne ne peut

LA MAGIE DE VOIR GRAND

vivre sans air. Représentez-vous clairement dans quelle direction vous voulez aller.

Dave Mahoney a commencé dans la publicité à 25 dollars par semaine, comme employé au service des messageries. Il s'est élevé au poste de vice-président de l'agence Good Humor à 27 ans et en est devenu le président à 33 ans. Voici ce qu'il a à dire: «L'important n'est pas d'où vous venez, ni où vous en êtes, mais où vous voulez arriver.»

L'important n'est pas d'où vous venez, ni où vous en êtes, mais où vous voulez arriver.

Les compagnies dynamiques se fixent des objectifs pour les dix ou quinze années à venir. Leurs cadres supérieurs doivent se demander: «À quoi notre compagnie veut-elle en arriver d'ici dix ans?» Ils conjuguent alors leurs efforts en fonction de la réponse donnée. La capacité de production des usines est conçue en fonction, non des besoins présents, mais des besoins à venir. De nouveaux produits qui sont mis à l'étude n'apparaîtront sur le marché que dix ans plus tard.

Les entreprises modernes ne confient pas leur avenir au hasard. Et vous, devriez-vous agir différemment?

Nous avons tous une leçon à tirer de l'attitude de ces entreprises. Nous avons les moyens et le devoir de préparer l'avenir au moins dix ans à l'avance. Vous devez vous représenter *dès maintenant* la personne que vous voulez être dans dix ans d'ici. Ceci est capital. Tout comme l'entreprise qui néglige de planifier se condamne à la médiocrité (en supposant qu'elle arrive à survivre), la personne qui ne se fixe pas d'objectifs à long terme se condamne à se laisser balloter par la foule. Sans objectifs, nous ne pouvons faire de progrès.

POUR PROGRESSER, FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

Permettez-moi de vous en donner un exemple. Pas plus tard que la semaine dernière, un jeune homme (appelons-le F.B.) est venu me confier un problème de carrière. Poli, intelligent, il était célibataire et avait terminé ses études supérieures quatre ans auparavant.

Nous avons parlé un moment de ses activités présentes, de ses études, de ses aptitudes et de son passé. Je lui ai ensuite dit: «Vous êtes venu me voir pour vous aider dans votre décision de changer d'emploi. Quel type d'emploi recherchez-vous?»

«Eh bien, m'a-t-il répondu, c'est justement pour cela que je suis venu vous voir. Je ne sais pas ce que je veux faire.»

Ce problème est, à vrai dire, très courant. Mais je me suis fait la réflexion qu'il ne servirait à rien que je lui arrange des entrevues avec des employeurs potentiels. Le choix d'une carrière ne doit pas être remis au hasard. Il y a tant de possibilités de carrières que la probabilité de tomber sur celle qui nous convient est très mince. Je savais que je devais aider F.B. à comprendre qu'avant de se mettre à frapper aux portes, il devait savoir à quelles portes il fallait frapper.

Aussi lui ai-je dit: «Voyons la question de votre carrière différemment. Pourriez-vous me décrire comment vous vous voyez d'ici dix ans?»

Après réflexion, F.B. m'a répondu: «Je crois que je veux tout ce que tout le monde veut: un bon emploi, bien payé, et une maison agréable. Mais, à vrai dire, je n'y ai pas beaucoup réfléchi», a-t-il ajouté.

Je lui ai dit que son ambition était bien naturelle, mais que c'était comme aller au comptoir d'une compa-

gnie aérienne et dire: «Donnez-moi un billet.» Ils ne peuvent rien faire pour vous, si vous ne leur indiquez pas votre destination. Et j'ai ajouté: «Quant à moi, je ne peux vous aider à trouver un emploi, à moins de connaître votre destination, et vous seul pouvez me la donner.»

F.B. s'est mis à réfléchir. Nous avons passé les deux heures suivantes, non à parler des mérites des divers emplois possibles, mais à voir comment on s'y prend pour se fixer des objectifs. Et ainsi F.B. a appris, à mon sens, la leçon la plus importante pour bien planifier une carrière: *avant de commencer, sachez où vous voulez arriver.*

Faites comme les entreprises dynamiques, planifiez. Vous n'êtes pas différent d'une entreprise. Vos talents, vos aptitudes et vos connaissances sont vos «produits». Et vous voulez améliorer vos produits pour en tirer le meilleur prix. C'est en préparant l'avenir que vous y réussirez.

Voici deux conseils qui vous y aideront:

Tout d'abord, représentez-vous votre avenir dans ces trois domaines: professionnel, domestique et social. En adoptant cette méthode, vous y verrez plus clair, éviterez les contradictions et aurez un tableau d'ensemble.

Essayez, ensuite, d'apporter une réponse claire et précise à ces questions: «Qu'est-ce que je veux réaliser dans ma vie? Qui est-ce que je veux devenir? Qu'est-ce qui peut m'apporter des satisfactions?»

Voici un questionnaire qui vous aidera à décider:

Questionnaire: la personne que je veux être dans dix ans d'ici

A. *Ma vie professionnelle:*

1. Quel niveau de revenu est-ce que je désire atteindre?
2. Quel niveau de responsabilités est-ce que je recherche?
3. Quelle autorité est-ce que je désire exercer?
4. De combien de prestige est-ce que je désire jouir?

B. *Ma vie familiale:*

1. Quel niveau de vie est-ce que je désire assurer à ma famille?
2. Quelle sorte de maison est-ce que je désire posséder?
3. Quelle sorte de vacances est-ce que je désire prendre?
4. Quelle est l'importance du soutien matériel que je désire assurer à mes enfants au début de leur vie adulte?

C. *Ma vie sociale:*

1. Quel genre d'amis est-ce que je désire avoir?
2. À quel type d'associations est-ce que je désire adhérer?
3. Quelles responsabilités civiques est-ce que je désire assumer?
4. De quelles grandes causes est-ce que je désire prendre la défense?

Il y a de cela quelques années, mon fils a insisté pour que je construisse avec lui une niche pour Peanut, un chiot intelligent, mais au pedigree incertain, qui faisait son orgueil et sa joie. Son insistance et son enthousiasme ont eu le dessus sur mes réticences et nous nous sommes mis à construire la maison de Peanut. Nos talents en menuiserie étant pratiquement nuls, le résultat n'a guère été brillant.

Peu de temps après, nous avons reçu la visite d'un ami qui, voyant notre œuvre, a fait ce commentaire: «Qu'est-ce que c'est que cette chose à côté des arbres? On dirait une niche...» Je lui ai répondu que, oui, c'en était une. Il nous a alors fait remarquer plusieurs de nos erreurs et a conclu: «Pourquoi n'avez-vous pas acheté un plan? Personne ne construit une niche sans un plan, aujourd'hui.»

Quand vous faites des plans pour l'avenir, ne craignez pas de voir grand. De nos jours, on juge les gens à la grandeur de leurs rêves. Ce que vous accomplissez est à la mesure de vos ambitions, ni plus ni moins. Par conséquent, voyez grand.

Voici un extrait des projets d'avenir qu'a écrits l'un de mes anciens élèves. Lisez-le. Notez avec quelle exactitude il s'est représenté son avenir familial. Il s'est vraiment projeté dans l'avenir.

«Mon objectif est de posséder une propriété, un manoir de deux étages avec des colonnes blanches dans le style du sud des États-Unis. Elle sera entourée d'une clôture. Il y aura un étang ou deux parce que, ma femme et moi, nous aimons la pêche. Nous aurons un chenil pour nos Dobermans derrière la maison. Mon rêve est qu'on

accède à la maison par une longue route sinueuse et bordée d'arbres.

«Mais il faut plus que cela pour faire un foyer. Je ferai tout pour que cette maison soit plus qu'un endroit où on mange et où on dort. Dieu y aura, bien entendu, sa place et nous participerons, au fil des années, aux activités de notre congrégation religieuse.

«D'ici dix ans, je veux avoir les moyens d'emmener ma famille faire le tour du monde, assez tôt en tout cas pour qu'elle ne soit pas dispersée. Si nous n'avons pas le temps de faire ce voyage en une seule fois, nous ferons quatre ou cinq voyages pour visiter une partie différente du monde à chaque fois. Tout cela dépend, bien sûr, de ma réussite dans le domaine professionnel, il faudra donc que je sois à la hauteur de ce côté-là pour y arriver.»

Il y a cinq ans qu'il a écrit ce projet. Cet étudiant possédait alors deux petits magasins de variétés. Il en possède cinq maintenant et il s'est déjà acheté un terrain de 17 arpents. Il s'approche de plus en plus de son objectif.

Ces trois aspects de votre vie sont en relation étroite. Ils dépendent les uns des autres dans une certaine mesure. Mais le domaine le plus important est votre travail. Il y a des milliers d'années, l'homme des cavernes dont la vie familiale était la mieux réussie et qui s'attirait le plus de respect des autres était celui qui réussissait le mieux comme chasseur. Il n'en va pas bien différemment aujourd'hui. Le niveau de vie que nous assurons à notre famille, le respect que nous obtenons des autres, amis ou associés, dépendent en grande partie de notre réussite dans le domaine professionnel.

Il n'y a pas longtemps, la McKinsey Foundation For Management Research (Fondation McKinsey pour la Recherche en Administration) a réalisé une importante étude sur les qualités d'un bon administrateur. Ils ont interrogé des administrateurs, des hauts fonctionnaires, des hommes de science et des religieux. Ils ont toujours obtenu la même réponse sous une forme ou une autre: la qualité la plus importante pour un administrateur est *le désir d'arriver*.

Rappelez-vous cette pensée de John Wanamaker: «Un homme n'accomplit rien de grand tant qu'une grande cause ne l'inspire pas.»

Le désir, une fois maîtrisé, est *un pouvoir*. En ne suivant pas son désir, en ne faisant pas ce que l'on désire le plus, on se condamne à la médiocrité.

Je me rappelle une conversation que j'ai eue avec un jeune écrivain talentueux qui travaillait pour le journal d'une université. Si quelqu'un avait un avenir dans le journalisme, c'était bien lui. Peu de temps avant qu'il n'obtienne son diplôme, je lui ai demandé: «Eh bien, Daniel, quels sont tes projets, le journalisme?» Il m'a regardé et m'a dit: «Ah, pour sûr que non! J'aime beaucoup écrire et faire des reportages, je me suis bien amusé à travailler pour notre journal, mais des journalistes, il y en a treize à la douzaine et je n'ai pas envie de crever de faim.»

Je n'ai pas entendu parler de Daniel pendant cinq ans, et puis, un soir, à la Nouvelle-Orléans, je suis tombé sur lui par hasard. Il était l'assistant du directeur du personnel d'une compagnie en électronique. Il m'a tout de suite confié combien il était insatisfait par son emploi. «Oh, je suis assez bien payé, la compagnie est très sympa-

thique et j'ai une bonne sécurité d'emploi mais, vous savez, mon cœur n'y est pas. Je regrette de ne pas être allé dans une compagnie d'édition ou un journal quand j'ai terminé mes études.»

Daniel respirait l'ennui, l'indifférence. Il était devenu cynique. Il ne réussira jamais vraiment tant qu'il ne quittera pas son emploi actuel pour entrer dans le journalisme. La réussite exige que l'on s'y mette corps et âme et, pour cela, il faut choisir un domaine d'activité selon son cœur.

Si Daniel avait obéi à son désir, il aurait pu atteindre les plus hauts postes dans le domaine de la communication. À long terme, il se serait fait davantage d'argent, il aurait trouvé de bien plus grandes satisfactions que dans son emploi actuel.

Passer d'un emploi que l'on n'aime pas à un emploi que l'on aime, c'est comme mettre un moteur de 500 chevaux sur une voiture vieille de dix ans.

Nous nourrissons tous des désirs. Nous rêvons tous de ce que nous voudrions faire. Mais rares sont ceux qui suivent leur désir. Au lieu de cela, nous l'étouffons. Voici cinq poisons mortels pour notre réussite. Détruisez-les.

1. *L'auto-dépréciation.* On entend des dizaines de gens dire: «Je voudrais être médecin (ou cadre, ou artiste commercial, ou homme d'affaires) mais je ne peux pas.» «Je ne suis pas assez intelligent.» «Si j'essaie, je vais échouer.» «Je ne possède pas la formation qu'il faut, ni l'expérience.» Bien des jeunes étouffent leurs désirs par l'auto-dépréciation, ce vieux poison.

2. *L'obsession de la sécurité.* Les personnes qui disent: «Mon emploi est sûr, pourquoi en changer?» se servent du poison de la sécurité pour tuer leurs rêves.

3. *La concurrence.* «Ce domaine est surchargé», «Il y a trop de concurrence dans ce domaine», voilà autant de remarques qui tuent l'ambition.

4. *L'opinion des parents.* J'ai entendu des centaines de jeunes gens justifier le choix de leur carrière en disant: «J'aimerais vraiment faire autre chose, mais mes parents ne veulent pas.» La majorité des parents, à mon avis, ne dictent pas intentionnellement à leurs enfants ce qu'ils doivent faire. Ce que tout parent intelligent désire, c'est que ses enfants réussissent dans la vie. Si un jeune explique patiemment ce qu'il préfère, une carrière différente, et si les parents écoutent, il n'y a pas de frictions. Leurs objectifs sont les mêmes: la réussite.

5. *Les responsabilités familiales.* «J'aurais pu changer d'emploi il y a cinq ans, mais maintenant que j'ai une famille, c'est impossible», voilà une remarque qui tue le désir.

Détruisez ces poisons! La seule façon d'atteindre la plénitude de vos moyens est d'obéir à vos désirs. Vous aurez alors plus d'énergie et d'enthousiasme, votre esprit sera plus alerte et, en plus, votre santé sera meilleure.

Il n'est jamais trop tard pour suivre son désir.

La vaste majorité des gens qui ont réussi travaillent bien plus de quarante heures par semaine. Vous ne les entendez pas se plaindre d'être surmenés. Les gens qui ont réussi gardent les yeux fixés sur leurs objectifs et cela leur donne de l'énergie.

Le point à retenir est le suivant: votre énergie est décuplée lorsque vous vous fixez un objectif selon votre cœur et que vous vous appliquez à l'atteindre. Des millions de gens, en agissant ainsi, se découvrent de nouvel-

les sources d'énergie. Se fixer des objectifs est le meilleur remède à l'ennui et un excellent remède pour la santé.

Voyons cette question de plus près. Lorsque vous obéissez à vos désirs, lorsque toute votre attention est fixée sur vos objectifs, vous recevez l'énergie physique, l'enthousiasme nécessaires pour les atteindre, mais vous recevez quelque chose d'autre, quelque chose d'aussi précieux: les «automatismes d'orientation» qui vous permettent de ne pas vous écarter de vos objectifs.

Le plus étonnant, c'est que des objectifs vraiment désirés vous maintiennent dans la juste direction pour les atteindre. Cela n'est pas une affirmation en l'air, loin de là. Ce qui se produit est ceci: quand vous vous fixez un objectif, il pénètre dans votre subconscient. Votre subconscient est toujours égal. Votre conscient ne l'est pas, à moins qu'il soit en harmonie avec ce que pense votre subconscient. Privée de la pleine et entière coopération de son subconscient, une personne est hésitante et troublée. Par contre, si votre objectif a pénétré dans votre subconscient, vous réagissez automatiquement comme il faut, votre esprit conscient peut penser clairement.

Imaginons deux personnes pour illustrer cette idée. Vous les reconnaîtrez parmi les gens que vous connaissez. Appelons-les Thomas et Jacques. Ils sont identiques à une exception près. Thomas a un objectif. Jacques n'en a pas. Thomas a une image très claire de ce qu'il veut devenir. Il se voit, dans dix ans d'ici, dans la peau d'un vice-président de compagnie.

Du fait qu'il a un objectif en tête, cet objectif a pénétré dans son subconscient; ce dernier lui envoie donc des signaux: «Fais ceci», «Ne fais pas cela; ça ne te mènera nulle part.» Cet objectif lui parle en permanence: «Je suis

LA MAGIE DE VOIR GRAND

l'image que tu veux réaliser. Voici ce qu'il faut faire pour y réussir.»

L'objectif de Thomas ne l'oriente pas dans le vague. Il lui donne des instructions précises dans toutes ses activités. Quand Thomas achète un habit, son objectif lui indique le bon choix. Cet objectif indique à Thomas comment s'y prendre pour s'élever au poste suivant, ce qu'il faut dire au cours des réunions d'affaires, ce qu'il faut faire en cas de conflit, ce qu'il faut lire, les positions qu'il faut adopter. Si Thomas s'écarte un peu de sa direction, son système de direction assistée établi dans la sécurité de son subconscient sonne l'alerte et lui indique ce qu'il doit faire pour corriger sa course.

L'objectif de Thomas l'a rendu extrêmement sensible à toutes les influences qui l'affectent.

Jacques, à l'opposé, n'a pas d'objectif. Il ne bénéficie donc pas d'automatismes d'orientation pour le guider. Il est facilement désorienté. Ses actions ne portent la marque d'aucune orientation personnelle. Il hésite, change d'avis, agit au hasard. Inconsistant, il patauge dans les ornières de la médiocrité.

Je vous conseille de relire ce qui précède. Pénétrez-vous-en. Observez autour de vous. Considérez les personnes qui ont atteint les échelons les plus élevés de la réussite. Remarquez comme, sans exception, elles s'adonnent totalement à leurs objectifs. Notez comme la vie de ces personnes s'organise en fonction d'un but.

Abandonnez-vous, vous aussi, totalement à un objectif. Ne pensez désormais plus qu'à lui et vous bénéficierez alors des automatismes d'orientation dont vous avez besoin pour l'atteindre.

POUR PROGRESSER, FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

Il nous est arrivé à nous tous de nous lever un samedi matin sans aucun projet pour la journée. Ces jours-là, nous n'accomplissons pratiquement rien. Nous traînons toute la journée et sommes bien contents quand elle est enfin terminée. Quand, par contre, nous nous sommes fixé un programme, nous sommes productifs.

Nous pouvons tirer de cette expérience banale une leçon: pour accomplir quoi que ce soit, nous devons nous fixer un programme.

Avant la Seconde Guerre mondiale, nos savants savaient quelle puissance recelait l'atome, mais leurs connaissances étaient limitées quant à la façon de briser l'atome pour en libérer la fantastique énergie. Quand les États-Unis ont déclaré la guerre, des savants éclairés ont compris le potentiel que pourrait avoir une bombe atomique. Un programme d'urgence fut mis sur pied dont le seul objectif était le suivant: construire une bombe atomique. Le reste appartient à l'histoire. Il n'a fallu que quelques années pour que tous ces efforts portent fruit. Les bombes furent lâchées et mirent un terme à la guerre. Si on n'avait pas lancé ce programme intensif, il aurait fallu attendre dix ans ou plus pour réussir la fission de l'atome.

Pour obtenir des résultats, fixez-vous des objectifs.

Notre force industrielle de production serait paralysée, si ses responsables n'établissaient pas et ne respectaient pas des calendriers de production. Les directeurs des ventes savent que leurs vendeurs sont plus efficaces lorsqu'ils leur fixent des objectifs de vente précis. Les professeurs savent qu'ils doivent établir des dates-limites pour la remise de leurs devoirs.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Dans votre effort vers la réussite, fixez-vous donc des objectifs, un calendrier, des dates-limites. Vous n'accomplirez dans la vie que ce que vous avez prévu d'accomplir.

Selon un expert de la longévité humaine, le docteur George Burch de la Faculté de Médecine de l'université Tulane, de nombreux facteurs déterminent la durée de notre vie: le poids, l'hérédité, le régime alimentaire, la tension mentale, nos habitudes personnelles. Mais voici ce qu'il ajoute: «La façon la plus rapide d'en terminer avec la vie est de prendre sa retraite et de ne rien faire. Tout être humain, pour continuer à vivre, doit conserver un intérêt pour la vie.»

Le choix est entre nos mains. La retraite peut marquer le début d'une nouvelle vie ou sa fin. L'attitude qui veut que nous ne fassions rien d'autre que manger, dormir et nous balancer sur une chaise berçante représente pour les retraités le plus court chemin vers la tombe. La plupart des gens qui voient dans la retraite la fin de la vie active ne tardent pas à découvrir que ce type de retraite est la fin de la vie tout court. Sans raison de vivre, sans objectifs, les gens dépérissent rapidement.

À l'opposé, la façon intelligente de prendre sa retraite est de dire: «Je me retrousse les manches et je commence à neuf.» L'un de mes meilleurs amis, Lew Gordon, a choisi cette méthode. Le jour où il s'est retiré de son poste de vice-président de la banque la plus importante d'Atlanta a vraiment marqué pour lui un nouveau départ: il s'est établi comme expert-conseil et il vit pleinement, alors qu'il a dans la soixantaine.

Il a une nombreuse clientèle et donne des conférences à l'échelle du pays. L'un des projets qui lui tiennent à

POUR PROGRESSER, FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

cœur est l'organisation d'une nouvelle association de directeurs commerciaux et de vendeurs qui connaît déjà un beau succès. Chaque fois que je le vois, il a l'air plus jeune. Il a l'esprit d'un homme de trente ans. Rares sont les gens que je connais qui tirent autant profit de la vie. Il a tout simplement décidé de ne pas se croiser les bras lorsqu'il a atteint l'âge de la retraite.

Les gens de sa trempe ne deviennent pas de vieux grincheux obsédés par leur âge.

La poursuite persévérante d'objectifs peut maintenir, à elle seule, une personne en vie. Madame D., la mère d'un de mes anciens camarades d'université, a été atteinte du cancer quand son fils avait deux ans. Pire encore, son mari était décédé trois mois auparavant. Ses médecins avaient peu d'espoir. Mais Madame D. ne s'est pas avouée vaincue. Elle a pris la résolution de vivre assez longtemps pour voir son fils de deux ans réussir l'université. Elle a repris le petit magasin de détail de son mari. Elle a subi d'innombrables opérations. À chaque fois, les médecins lui disaient qu'elle n'en avait plus que pour quelques mois.

Elle n'a jamais guéri de son cancer. Mais ces quelques mois ont duré vingt ans. Elle a assisté à la graduation de son fils. Six semaines plus tard, elle rendait l'âme.

Elle avait réussi à tenir la mort à distance pendant vingt ans, parce qu'elle était habitée par un désir intense, par un but.

Fixez-vous des objectifs, si vous voulez vivre plus longtemps. Aucun remède, votre médecin vous le dira, n'est aussi puissant pour vous assurer une longue vie que *le désir d'agir*.

Les personnes qui veulent connaître la plus haute réussite possible savent ceci: *tout progrès est fait d'une multitude de petits progrès*. C'est brique après brique qu'une maison se construit. C'est une partie à la fois que les championnats de football se gagnent, un client à la fois que grandissent les grands magasins. Toute grande réussite est l'effet de mille petites réussites.

Éric Sevareid, écrivain et correspondant de presse bien connu, a déclaré dans le *Readers Digest*, en avril 1957, que le meilleur conseil qu'il ait jamais reçu était celui du «kilomètre à faire.» Voici un extrait de son article:

«Au cours de la Seconde Guerre mondiale, j'ai dû sauter en parachute avec plusieurs de mes camarades d'un avion de transport de l'Armée qui avait été sérieusement touché. C'était dans une région montagneuse recouverte par la jungle, à la frontière de la Birmanie et de l'Inde. Il aurait fallu plusieurs semaines avant qu'une expédition puisse nous atteindre. Il ne nous restait plus qu'à entamer une longue et pénible marche vers la civilisation, vers l'Inde, une marche à travers plus de 200 kilomètres de montagnes, par une chaleur étouffante et en pleine saison des pluies.

«À peine parti, je me suis planté un clou dans le pied; le soir même, j'avais la plante des pieds couverte d'ampoules grosses comme des pièces de 50 sous. Pourrais-je couvrir une telle distance dans ces conditions? Et les autres? Certains étaient en pire état que moi. Nous étions certains d'en être incapables; mais nous *pouvions* atteindre la prochaine ligne de faîte ou le prochain village pour la nuit. Après tout, il n'en fallait pas plus...

POUR PROGRESSER, FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

«Quand j'ai quitté mon emploi et la sécurité de mon revenu pour écrire un livre de plus de 250 000 mots, la pensée du travail à fournir m'était intolérable. J'aurais certainement renoncé à écrire ce qui est devenu mon plus grand motif de fierté. Je me suis appliqué à ne penser qu'au paragraphe suivant à écrire, pas à la page, ni encore moins au chapitre. Pendant six mois complets, je n'ai rien fait d'autre qu'avancer paragraphe par paragraphe et le livre s'est écrit «de lui-même.»

«Il y a des années de cela, j'ai accepté de travailler pour la radio, un travail de composition qui m'occupait tous les jours. J'en suis maintenant à plus de 2 000 scripts. Si on m'avait demandé à l'époque de m'engager par contrat à écrire 2 000 scripts, j'aurais refusé, effrayé par l'énormité de la tâche. Mais on ne m'a jamais demandé que d'en écrire un à la fois, puis le suivant, et c'est là tout ce que j'ai fait, ni plus ni moins.»

Ce principe «du kilomètre à faire» réussit à Éric Sevareid, il vous réussira également.

L'approche progressive est la seule manière intelligente d'atteindre un objectif. La meilleure formule que je connaisse pour cesser de fumer, celle qui a le mieux réussi à mes amis, c'est la méthode des soixante minutes, comme je l'appelle. Au lieu d'essayer d'atteindre l'objectif ultime, qui est d'arrêter définitivement de fumer, le fumeur décide de ne pas fumer pour soixante minutes. Quand elles sont passées, il prend la même résolution pour les soixante prochaines minutes. Au fur et à mesure que le désir de fumer diminue, on étend la période d'attente à deux heures, puis à un jour et, finalement, le but est atteint. La personne qui veut réussir en un seul coup échoue, parce qu'elle ne peut pas supporter psychologi-

quement l'idée d'une telle privation. Soixante minutes, ce n'est pas difficile.

Pour tout objectif, adoptez la méthode progressive. Le jeune cadre doit voir dans toute tâche, aussi insignifiante soit-elle, l'occasion de faire un progrès. C'est vente après vente que le vendeur se qualifie pour exercer des fonctions de responsabilité.

Chaque sermon pour un homme d'église, chaque leçon pour un professeur, chaque expérience pour un homme de science, chaque réunion pour un administrateur est l'occasion de se rapprocher du but final.

Il semble parfois que certains réussissent d'un seul coup. Mais si vous étudiez le passé de ceux qui semblent atteindre le sommet instantanément, vous vous apercevrez que c'est à l'issue d'une solide préparation. Quand à ceux qui ont rapidement atteint le sommet pour en retomber aussitôt, c'étaient des illusionnistes sans bases solides.

Il en va d'une vie réussie comme d'une belle maison, c'est pierre après pierre, aussi petite soit-elle, qu'elle se construit.

Faites ceci: rapprochez-vous de votre objectif final en accomplissant la prochaine tâche, aussi modeste soit-elle, qui va dans la bonne direction. Pour évaluer toutes vos actions, inscrivez cette question dans votre mémoire: *«Est-ce que ça me permet de me rapprocher de mon objectif?»* Si la réponse est négative, arrêtez; si elle est positive, continuez d'agir.

Voilà qui est clair. Nous n'atteignons pas la réussite en un seul bond, mais pas à pas. Il est excellent de se fixer chaque mois des objectifs.

POUR PROGRESSER, FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

Interrogez-vous. Déterminez avec précision ce que vous devez faire pour devenir plus efficace. Guidez-vous sur le tableau suivant. Notez dans chaque rubrique ce que vous allez faire au cours des trente jours à venir. À la fin de cette période, mesurez vos progrès et fixez-vous de nouveaux objectifs pour les trente jours suivants. Travaillez toujours les «petites» choses, cela vous mettra en forme pour faire face aux «grandes».

Programme mensuel d'amélioration personnelle

Entre aujourd'hui et _____, je vais

A. rompre avec ces habitudes: (exemples)

1. celle de remettre au lendemain.
2. celle de critiquer.
3. celle de regarder la télévision plus de 60 minutes par jour.
4. celle de faire des commérages.

B. adopter ces nouvelles habitudes: (exemples)

1. celle d'examiner tous les matins ma tenue vestimentaire.
2. celle de planifier la veille le travail du lendemain.
3. celle de faire à chaque occasion des compliments aux autres.

C. augmenter ma valeur aux yeux de mon employeur: (exemples)

1. en apportant une plus grande aide à mes subordonnés.
2. en m'informant sur ma compagnie, ses activités et ses clients.
3. en faisant trois suggestions précises pour augmenter l'efficacité de ma compagnie.

D. augmenter ma valeur aux yeux de ma famille: (exemples)

1. en exprimant mon appréciation à mon épouse pour les petites choses qu'elle fait et que je tiens pour acquises.

2. en faisant quelque chose de spécial chaque semaine avec ma famille.

3. en consacrant une heure par jour toute mon attention à ma famille.

E. affiner mon esprit: (exemples)

1. en lisant deux heures par semaine des revues spécialisées dans mon domaine.

2. en lisant un livre de psychologie pratique.

3. en me faisant quatre nouveaux amis.

4. en méditant chaque jour pendant 30 minutes.

La prochaine fois que vous verrez quelqu'un d'assuré, de soigné, d'efficace, aux idées claires, dites-vous bien qu'il n'est pas né comme ça. C'est en s'appliquant délibérément, quotidiennement, qu'il est devenu tel. C'est au jour le jour que l'on se crée de bonnes habitudes et que l'on abandonne les mauvaises.

Écrivez sans attendre votre programme mensuel d'amélioration personnelle.

Lorsque je parle de l'importance de se fixer des objectifs, on me répond souvent: «Je sais bien qu'il est important d'avoir un objectif en tête, mais il arrive si souvent qu'un événement vienne bouleverser mes plans...»

Il est certain que bien des facteurs que nous ne contrôlons pas affectent nos plans: accidents, maladies, décès, suppression de votre poste, etc.

Retenez donc bien ceci: *préparez-vous à prendre des détours*. Si, au volant de votre voiture, vous arriviez à

une route barrée, vous n'y feriez pas du camping et vous ne rentreriez pas non plus chez vous. Une route barrée signifie tout simplement que vous ne pouvez pas vous rendre où vous voulez par cette route. Tout ce que vous avez à faire est de prendre une autre route pour aller où vous voulez.

Considérez ce que les officiers supérieurs font. Lorsqu'ils mettent sur pied un plan d'action, ils prévoient toujours des alternatives. Si quelque chose d'imprévu empêche l'application du plan A, ils passent au plan B. Lorsque vous voyagez en avion, vous ne vous inquiétez pas si l'aéroport où vous deviez atterrir est fermé: l'avion a une réserve de carburant et il y a des aéroports de rechange.

Rares sont les gens qui ont réussi et qui n'ont pas dû prendre des détours, et cela à de nombreuses reprises.

Lorsque nous faisons un détour, nous n'avons pas à modifier nos objectifs. Nous prenons simplement une autre route.

Vous avez probablement entendu bien des gens dire: «Si seulement j'avais acheté ces actions en 19..., je serais riche aujourd'hui.»

Généralement, quand on parle de placements, on pense aux actions, aux obligations, à l'immobilier et à tout autre type de propriété. En fait, le placement le plus fructueux, c'est *l'auto-placement*, l'achat de choses qui augmentent vos capacités mentales.

Toute entreprise dynamique sait que sa puissance à venir ne dépend pas de ses activités à venir, mais de ce qu'elle fait et investit maintenant. La seule source de profit, c'est l'investissement.

Nous pouvons tous en tirer une leçon. Pour faire un profit, pour augmenter notre revenu «normal» dans les années à venir, nous devons investir en nous-mêmes. Nous devons investir pour atteindre nos objectifs.

Voici deux auto-placements qui vous promettent de jolis bénéfices pour l'avenir:

1. Investissez dans l'instruction. Le meilleur investissement, c'est une bonne instruction. Mais entendons-nous bien sur ce qu'est vraiment l'instruction. Certaines personnes mesurent l'instruction au nombre d'années passées à l'école ou au nombre de certificats et de diplômes. Cette approche quantitative ne garantit pas nécessairement le succès. Ralph Cordiner, président de la General Electric, exprime ainsi l'attitude des entreprises devant l'instruction: «Deux de nos anciens présidents les plus remarquables n'ont jamais eu la possibilité d'étudier à l'université. Il est vrai que certains de nos administrateurs ont des doctorats, mais 12 sur 41 n'ont aucun diplôme supérieur. Nous recherchons la compétence, pas les diplômes.» Un diplôme peut vous assurer un emploi, il ne vous assure pas des promotions. «Les entreprises recherchent la compétence, pas les diplômes.»

Pour d'autres, l'instruction équivaut à la quantité d'information que quelqu'un a accumulée dans sa mémoire, mais la méthode d'instruction quantitative ne mène nulle part. Nous dépendons de plus en plus des livres, des dossiers et des machines pour entreposer l'information. Si nous ne pouvions faire que ce que les machines peuvent faire, nous n'irions pas loin.

L'instruction véritable, celle qui mérite qu'on y investisse son temps et son argent, est celle qui développe

POUR PROGRESSER, FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

et cultive votre esprit. L'instruction se mesure à ceci: votre culture, la qualité de votre pensée.

Tout ce qui contribue à améliorer notre aptitude à penser s'appelle l'instruction. Vous pouvez vous instruire de bien des façons mais la méthode la plus efficace pour la plupart des gens est d'aller au collège et à l'université de leur ville. Ils existent pour cela.

Si vous n'avez pas suivi de cours dernièrement, vous serez surpris et heureux d'apprendre qu'on y offre un vaste choix de cours. Vous serez encore plus heureux d'apprendre quels sont les gens qui les suivent après leur travail. Ce sont des gens sérieux, nombre d'entre eux occupent des postes de responsabilité élevés. Dans un cours du soir que j'ai donné récemment, il y avait, sur 25 personnes, le propriétaire d'une chaîne de douze magasins de détail, deux acheteurs pour une chaîne de produits alimentaires d'importance nationale, quatre ingénieurs, un colonel de l'armée de l'air et plusieurs autres de position comparable.

Bien des gens obtiennent des diplômes, à notre époque, en suivant des cours du soir, mais leur but principal n'est pas le diplôme qui n'est après tout qu'un morceau de papier. Ils étudient pour cultiver leur esprit, ce qui est le meilleur investissement pour l'avenir.

Et dites-vous bien que l'instruction est une excellente affaire. Un investissement qui ne s'élève pas à plus de 75 à 150 dollars vous donne droit à suivre un cours hebdomadaire pendant une année complète. Calculez la part de votre revenu que cette somme représente et posez-vous cette question: «Est-ce que mon avenir ne mérite pas un si petit investissement?»

Pourquoi ne pas prendre votre décision sur-le-champ? Appelez-la *Projet École: un soir par semaine à vie*. Cela vous gardera jeune, dynamique, alerte, en prise directe avec vos champs d'intérêt et vous serez en contact avec des gens intéressants.

2. *Investissez dans des stimulateurs d'idées*. L'instruction façonne votre esprit, l'assouplit, l'élargit pour faire face à des situations nouvelles et trouver leur solution aux problèmes de l'existence. Les stimulateurs d'idées n'agissent pas différemment: ils alimentent votre esprit, lui donnent matière à penser.

Où trouver les meilleures sources d'idées? Elles sont nombreuses, mais pour vous assurer une provision régulière d'idées de qualité, pourquoi ne pas faire ceci: prenez la résolution d'acheter une fois par mois au minimum un livre intéressant et de vous abonner à deux revues qui mettent l'accent sur les idées. Pour une somme minime et en peu de temps, vous pourrez entrer en contact avec les meilleurs esprits de notre temps.

J'ai entendu dire une fois dans un restaurant: «Mais ça coûte 20 dollars par an. Je ne peux pas me permettre d'acheter le *Wall Street Journal*.» Son compagnon, une personne qui savait ce que veut dire le mot réussite, lui a répondu: «Eh bien, moi, j'ai découvert que je n'avais pas les moyens de m'en passer.»

Inspirez-vous, je le répète, des gens qui ont réussi. Investissez en vous-même.

Passons à l'action

Voici, en résumé, quelques principes à suivre pour réussir:

POUR PROGRESSER, FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS

1. Déterminez avec précision vos objectifs. Représentez-vous tel que vous voulez être dans dix ans.

2. Planifiez par écrit vos dix prochaines années. Votre vie est trop précieuse pour que vous l'abandonniez au hasard. Notez ce que vous voulez accomplir dans votre vie professionnelle, familiale et sociale.

3. Mettez-vous en accord avec vos désirs. Fixez-vous des objectifs, ils seront une source d'énergie pour vous, ils vous donneront la force d'agir, ils augmenteront votre joie de vivre.

4. Que votre but principal soit votre pilote automatique. Quand vous vous concentrez sur votre but, vous découvrirez que vous prenez les décisions qu'il faut pour l'atteindre.

5. Dirigez-vous progressivement vers votre objectif. Considérez chacune de vos tâches, aussi humble soit-elle, comme un pas dans la bonne direction.

6. Fixez-vous des objectifs mensuels. Un effort quotidien est payant.

7. Acceptez de faire des détours. Un détour n'est qu'un chemin différent, mais ne renoncez pas pour autant à votre objectif.

8. Investissez en vous-même. Achetez les choses qui développent vos capacités intellectuelles et vous rendent plus efficace. Investissez dans l'instruction et les stimulateurs d'idées.

13

Comment penser comme un chef

Dites-vous encore une fois qu'on ne vous tire pas vers les niveaux supérieurs de la réussite. Vous y êtes *élevé* par vos collègues et ceux qui travaillent sous vos ordres.

Pour atteindre une grande réussite, nous avons besoin de l'appui et de la collaboration des autres. Pour les obtenir, il faut avoir les qualités d'un chef. La réussite et l'aptitude à diriger les autres, à leur faire faire ce qu'ils ne feraient pas sans vous, sont indissociables.

Les principes exposés dans les chapitres précédents pour atteindre la réussite vous aideront à développer votre aptitude à diriger les autres. À ce point de notre exposé, nous voulons maîtriser quatre principes qui peuvent entraîner les autres à agir pour nous, que ce soit au travail, dans les affaires, dans les associations, chez nous, enfin partout où l'on rencontre des gens.

Voici quels sont ces quatre principes:

1. Mettez-vous dans la peau des gens que vous voulez influencer.

2. Demandez-vous quelle est la manière humaine de régler les problèmes.

3. Pensez en terme de progrès, croyez au progrès, agissez en faveur du progrès.

4. Prenez du recul pour méditer.

L'application de ces règles produit des résultats. Si vous les appliquez jour après jour, vous découvrirez le vrai sens de ce mot précieux: *leadership*. Voyons pourquoi.

Principe numéro 1: Mettez-vous dans la peau des gens que vous voulez influencer. La communication est un moyen fantastique d'obtenir des autres, amis, collègues, clients, employés, qu'ils agissent conformément à votre volonté. Pour voir comment, étudiez ces deux cas-types.

Ted B. était rédacteur pour la télévision et producteur pour une grande agence de publicité. Quand son agence a décroché un nouveau contrat auprès d'un fabricant de chaussures, Ted a été chargé de produire plusieurs films publicitaires pour la télévision.

Un mois environ après le début de la campagne, il est devenu manifeste qu'elle ne contribuait pratiquement pas à augmenter les ventes chez les détaillants. On s'est intéressé à la publicité télévisée parce que, dans la plupart des villes, seule celle-ci avait été utilisée.

Après enquête auprès des téléspectateurs, ils ont découvert que 4 pour cent d'entre eux estimaient que cette publicité était une réussite, «l'une des meilleures.»

96 pour cent des gens y étaient indifférents ou bien estimaient en langage cru qu'elle «puait». L'agence a reçu des centaines de commentaires de ce genre: «C'est

farfelu. Le rythme fait penser à un orchestre de jazz à 3 heures du matin.» «Mes enfants aiment regarder la plupart des publicités, mais quand cette histoire de chaussures passe, ils vont manger un morceau dans la cuisine ou vont à la toilette.» «Je pense que c'est trop prétentieux.» «On dirait qu'ils se croient intelligents.»

Après analyse des résultats de l'enquête, on a découvert quelque chose de particulièrement intéressant. Les 4 pour cent qui avaient aimé ces films ressemblaient à Ted en termes de revenu, d'instruction, de sophistication et d'intérêts. Les 96 pour cent appartenaient à une autre classe «socio-économique.»

Les films de Ted, qui ont coûté 20 000 dollars, ont été un fiasco, parce qu'il n'avait pensé qu'à ses propres intérêts en préparant ces films, à sa façon à lui d'acheter des chaussures et non à celle de la vaste majorité des gens. Il avait conçu des films qui lui plaisaient à lui *personnellement* et non à la masse des gens.

Le résultat aurait été complètement différent si Ted s'était mis dans la peau des gens ordinaires et s'était posé deux questions: «Si j'étais parent, quel type de publicité me déciderait à acheter ces chaussures?» et «Si j'étais un enfant, quel type de publicité me ferait dire à papa ou à maman que je veux ces chaussures?»

La raison de l'échec de Joan. Joan est une jeune femme de 24 ans, charmante, intelligente et cultivée. À peine sortie de l'université, elle a décroché un emploi d'assistante acheteuse dans le département du prêt-à-porter d'un grand magasin populaire. Elle avait d'excellentes recommandations: «Joan a de l'ambition, du talent et de l'enthousiasme», disait l'une des lettres. «Elle réussira certainement très bien.»

Mais Joan n'a pas réussi si bien que ça. Elle n'a duré que huit mois et a quitté ce métier.

Comme je connaissais bien l'acheteur, je lui ai demandé ce qui s'était passé.

«Joan est une personne charmante et elle a d'excellentes qualités, m'a-t-il dit, mais elle a un handicap majeur.»

«Lequel?» ai-je demandé.

«Eh bien, Joan achetait toujours ce qui lui plaisait et non ce qui plaît à la plupart de nos clientes. Elle choisissait les styles, les couleurs, les tissus et les prix qui lui allaient, sans se mettre dans la peau de notre clientèle. Quand je lui faisais la remarque qu'un certain article n'était pas dans notre style de marchandises, elle me répondait: «Oh, elles vont l'adorer, comme moi. Ça va partir très vite.»

«Joan avait été élevée dans un milieu aisé. Elle avait appris à préférer la qualité. Le prix ne comptait pas pour elle. Joan était incapable de voir les vêtements avec les yeux de gens aux revenus modestes. Ce qu'elle achetait ne convenait pas du tout.»

La leçon de cette histoire? Pour obtenir des autres ce que vous en attendez, vous devez adopter leur regard. Quand vous vous mettez dans la peau des autres, vous découvrez le secret de la façon d'influencer les autres. Un vendeur de mes amis qui a très bien réussi m'a confié qu'il passe beaucoup de temps à imaginer les réactions de ses clients potentiels à ses démonstrations avant d'aller les voir. Quand on se met dans la peau de ses auditeurs, on peut leur faire un discours plus intéressant, plus efficace. Un superviseur qui se met dans la peau de ses subalternes

leur fera mieux accepter ses instructions et sera plus efficace.

Un jeune responsable du crédit m'a exposé quel parti il tirait de cette technique.

«Quand j'ai commencé dans ce magasin, comme assistant directeur du crédit, (c'était un magasin de vêtements d'importance moyenne) on m'a confié les comptes à recouvrer. Les lettres qu'ils envoyaient m'ont déçu. Écrites en termes trop brutaux, elles étaient menaçantes, insultantes. Je me suis dit en les lisant: «Eh bien, mon vieux, si je recevais une lettre de ce genre, je serais furieux. Je ne paierais certainement pas.» Je me suis alors mis au travail: j'ai écrit le type de lettres qui me déciderait à payer un compte en souffrance et ç'a été un succès: en me mettant dans la peau des mauvais payeurs, j'ai obtenu qu'ils remettent leurs dettes à un niveau record.»

De nombreux candidats aux élections mordent la poussière parce qu'ils ne se sont pas donné la peine de se regarder avec les yeux de l'électeur-type. Un candidat à un poste politique important, apparemment aussi qualifié que son adversaire, a perdu par une marge énorme, et cela pour une seule raison: il avait employé un vocabulaire que seule une faible proportion des électeurs pouvait comprendre.

Son adversaire, par contre, s'était adapté aux intérêts des électeurs. Quand il parlait à des agriculteurs, il utilisait leur langage. Quand il parlait à des ouvriers, il employait les termes qui leur sont familiers. Quand il parlait à la télévision, il s'adressait à l'électeur moyen et non aux intellectuels.

Posez-vous toujours cette question: «Qu'est-ce que je penserais, si je me mettais à la place de mon voisin?» Cela vous permet d'agir plus efficacement.

Une excellente règle à adopter en toute situation est de penser à l'intérêt des gens que nous voulons influencer. Il y a quelques années, un petit fabricant d'appareillage électrique a mis au point un fusible permanent. Il en a fixé le prix de détail à 1 dollar 25 et a engagé les services d'une agence de publicité pour en faire la promotion.

Le responsable de la campagne publicitaire s'est aussitôt enthousiasmé pour ce produit. Son projet était de mener une campagne massive à l'échelle nationale à la télévision, à la radio et dans les journaux. «Nous en vendrons dix millions la première année, c'est certain», a-t-il affirmé. Ses annonceurs ont essayé de modérer son enthousiasme en lui expliquant que les fusibles ne sont pas un article populaire, qu'ils n'ont aucun pouvoir de séduction et que les consommateurs veulent déboursier le minimum pour leur achat. Et ils ont ajouté: «Pourquoi ne pas s'adresser, par l'intermédiaire de revues spécialisées, à la clientèle riche?»

Mais ils n'ont pas été suivis et la campagne de masse a dû être annulée au bout de six semaines: «résultats décevants.»

Le problème était le suivant: le responsable de la campagne avait vu ces fusibles de luxe avec ses yeux, les yeux d'un cadre payé 75 000 dollars par an, et non avec les yeux de la majorité, dont le revenu va de 9 000 à 15 000 dollars par an. S'il s'était mis à leur place, il aurait compris qu'il était sage d'orienter la campagne vers la clientèle riche et il n'aurait pas perdu le contrat.

Développez votre aptitude à vous mettre dans la peau des gens que vous voulez influencer. Les exercices suivants vous y aideront.

Mettez-vous à la place des autres

Exercices

Situation	Question à se poser pour obtenir des résultats
1. Vous donnez des instructions à des employés	Du point de vue de mon auditeur, est-ce que j'ai été clair?
2. Vous écrivez un texte publicitaire	Si j'étais un client potentiel, quelle serait ma réaction à cette réclame?
3. Vous donnez un coup de téléphone	Comment réagirais-je à ma voix et à ma présentation si j'étais à la place de mon interlocuteur?
4. Vous donnez un cadeau	À qui fais-je plaisir, à moi ou à son destinataire?
5. Vous donnez des ordres	Les suivrais-je, si c'était moi qui les recevais?
6. Vous faites des remontrances à votre enfant	Compte tenu de son âge, de son expérience et de ses émotions, comment réagirais-je à sa place?
7. Vous vous habillez	Que penserais-je de mon supérieur s'il s'habillait comme moi?
8. Vous préparez un discours	Compte tenu du milieu et des points d'intérêt de mon auditoire, que penserais-je de ces remarques?

9. Vous invitez des amis dehors Si j'étais à la place de mes hôtes, quel type de nourriture, de musique et de spectacle est-ce que je préférerais?

Vous avez tout à gagner à suivre ce principe:

1. Représentez-vous la situation de l'autre. Mettez-vous, pour ainsi dire, dans sa peau. N'oubliez pas que son milieu, ses intérêts, son intelligence et son revenu peuvent être complètement différents.

2. Demandez-vous ensuite: «Si j'étais dans sa situation, quelle serait ma réaction à ce que je veux obtenir de lui ou d'elle?»

3. Adoptez alors le type d'action qui vous influencerait si vous étiez l'autre.

Principe numéro 2: Demandez-vous quelle est la manière humaine de régler tel ou tel problème.

Les gens abordent la question de l'autorité de façons différentes. L'une d'elle est de se poser en dictateur. Un dictateur prend toutes les décisions sans consulter ceux et celles qu'elles affectent. Il refuse de prendre l'avis de ses subordonnés parce que, en son for intérieur, il craint peut-être qu'ils aient raison, ce qui pourrait lui faire perdre la face.

Les dictateurs ne durent pas longtemps. Leurs subalternes feront peut-être semblant de se soumettre pendant quelque temps, mais bientôt la révolte grondera. Les meilleurs employés partiront et les autres s'uniront pour comploter contre le tyran. Résultat: l'organisation cesse de fonctionner harmonieusement, ce qui met le dictateur en difficulté *avec son propre supérieur*.

Une autre façon d'exercer l'autorité est la méthode froide, mécanique, réglementaire. Ces personnes s'en tiennent, dans toute situation, à la lettre stricte du règlement. Elles ne comprennent pas que tout règlement, toute politique n'est qu'un guide pour les cas *habituels*. Ces faux chefs traitent les gens comme des machines et, de toutes les choses que les gens n'aiment pas, celle qu'ils aiment le moins est d'être traités comme des machines. Ce type de chef froid, d'une efficacité impersonnelle, est loin d'être l'idéal: les «machines» qui travaillent pour lui ne lui donnent pas le meilleur de leur rendement.

Les personnes qui exercent les responsabilités les plus élevées adoptent la troisième approche, celle qui consiste à «être humain.»

J'ai travaillé, il y a plusieurs années, en étroite association avec John S., l'un des responsables du département d'ingénierie d'une grande entreprise d'aluminium. John pratiquait à merveille l'art d'être humain et en était largement récompensé. Par ses actions, John disait de mille et une façons aux autres: «Vous êtes une personne. Je vous respecte. Je suis ici pour vous aider par tous les moyens possibles.»

Lorsqu'un nouvel employé, originaire d'une autre ville, est entré dans son service, John ne s'est épargné aucun effort pour lui trouver un logement convenable.

Avec l'aide de sa secrétaire et de deux autres de ses employées, il organisait une fête pour l'anniversaire de chacun des membres du service. Les trente minutes d'arrêt de travail que cela représentait ne pesaient pas lourd pour la compagnie; bien davantage, c'était un investissement: elle s'attirait ainsi la fidélité de ses employés et obtenait d'eux un meilleur rendement.

Quand il a appris que l'un de ses collaborateurs appartenait à une religion minoritaire, John l'a appelé dans son bureau et lui a dit qu'il s'arrangerait pour qu'il puisse respecter ses fêtes religieuses, qui ne coïncidaient pas avec celles de la majorité des employés.

Lorsqu'un employé ou un membre de sa famille tombait malade, John ne l'oubliait pas, il prenait également le temps de faire des éloges à ses employés pour leurs succès à l'extérieur de l'entreprise.

Mais le meilleur exemple de la philosophie «humaine» de John, c'est la façon dont il s'est acquitté du renvoi d'un employé. Ce dernier qui avait été engagé par le prédécesseur de John, n'avait pas d'aptitudes pour son travail et ne s'y intéressait pas. John s'est superbement acquitté de cette tâche. Il n'a pas eu recours au processus habituel: convocation, annonce de la mauvaise nouvelle avec un préavis de 15 ou de 30 jours.

Non, il a fait deux choses inhabituelles. Il lui a tout d'abord exposé pourquoi il lui serait avantageux de se chercher un emploi où il pourrait faire meilleur usage de ses aptitudes et de ses intérêts. Il en a discuté avec l'employé et l'a mis en contact avec un conseiller en orientation professionnelle réputé. Il a fait ensuite quelque chose qui dépassait largement ses obligations: il a aidé cet employé à se trouver un nouvel emploi en le mettant en contact avec des responsables d'autres compagnies où ses qualifications étaient recherchées. En l'espace de 18 jours, cet employé décrochait un emploi très prometteur.

Ce processus de renvoi m'ayant surpris, j'avais demandé à John de m'en expliquer la raison. Voici ce qu'il m'a répondu: «Je me suis donné pour règle la maxime suivante: toute personne qui est sous l'autorité de

quelqu'un est également sous sa protection». Nous n'aurions jamais dû, pour commencer, louer les services de cet homme, parce qu'il n'était pas fait pour ce travail. Mais, puisque nous l'avions engagé, je ne pouvais pas faire moins que de l'aider à se replacer.

«N'importe qui peut engager un employé, a-t-il poursuivi, mais un meneur d'hommes se juge à sa manière de s'acquitter d'un renvoi. En aidant cet homme à se replacer avant même qu'il ne nous quitte, j'ai renforcé, chez tous les membres du service, leur sentiment de sécurité au travail. Ils savent, grâce à cet exemple, que, tant que je serai là, on ne les laissera pas tomber.»

Comprenez bien: l'approche humaine de John est payante. Personne n'a parlé dans son dos. Il s'est assuré la fidélité et l'appui inconditionnels de ses subalternes. Il s'est assuré une sécurité d'emploi maximale en leur offrant la pareille.

J'ai été, pendant quinze ans, en contact étroit avec un homme que j'appellerai Bob. Bob approche maintenant de la soixantaine. Il a réussi à la force du poignet. Avec une instruction pêchée au petit bonheur et sans le moindre sou, Bob s'est retrouvé chômeur en 1931. Mais c'était un débrouillard, pas le genre à se tourner les pouces: il a monté une affaire de rembourrage dans son garage. À force de travail, son affaire a pris de l'ampleur et il est maintenant à la tête d'une entreprise de meubles de plus de 300 employés.

Bob est maintenant millionnaire; il n'a plus de soucis matériels. Mais il est riche d'une autre richesse également. Il est millionnaire en amitiés et en satisfactions.

Parmi toutes ses belles qualités, la plus remarquable est son profond désir d'aider les autres. Voilà, Bob est

humain, c'est un expert dans l'art de traiter les gens comme ils désirent être traités.

Un jour que nous parlions de la façon de s'y prendre pour faire des critiques aux gens, Bob m'a confié sa formule, qui est un modèle d'humanité: «Je ne crois pas qu'on puisse dire de moi que je suis un faible ou un mou. Je dirige une affaire. Quand quelque chose ne tourne pas rond, je règle le problème. Mais ce qui est important, c'est la manière de s'y prendre. Si les employés travaillent mal ou font des erreurs, je fais bien attention à ne pas les blesser, les mettre dans l'embarras ou les humilier. J'utilise une méthode en quatre points:

Premièrement, je leur parle en privé.

Deuxièmement, je les félicite pour ce qu'ils font de bien.

Troisièmement, je leur indique ce qu'ils pourraient mieux faire et les aide à trouver la solution du problème.

Quatrièmement, je les refélicite pour ce qu'ils font de bien.

«Cette formule marche. Quand je l'applique, les gens me disent merci, parce que j'ai trouvé ce que les gens veulent entendre. Quand ils sortent de mon bureau, ils savent non seulement qu'ils sont bons, mais qu'ils peuvent être encore meilleurs.

«J'ai fait toute ma vie des paris sur les gens: mieux je les traite, plus j'en tire de profits. Ce n'est pas ce que j'avais en tête au départ, mais c'est comme ça que ça s'est passé.

Et il a ajouté: «Je vais te donner un exemple. Ça fait, oh, cinq ou six ans, un de mes hommes est arrivé saoul au travail. Il n'a pas fallu longtemps pour que les choses

tourment mal à l'usine. Apparemment, le type avait pris un bidon de 23 litres de laque et en répandait partout. Les ouvriers lui ont arraché le bidon et le contremaître l'a fait sortir.

Je suis sorti de mon bureau et je l'ai trouvé assis par terre, dehors, dans une sorte de stupeur. Je l'ai aidé à se relever, je l'ai installé dans ma voiture et l'ai raccompagné chez lui. Sa femme était dans tous ses états. J'ai essayé de la rassurer. «Oh, mais vous ne comprenez pas, m'a-t-elle dit, Monsieur W. (moi) ne tolère pas qu'on soit saoul au travail. Jim vient de perdre son emploi, qu'est-ce que nous allons faire maintenant?» Je lui ai répondu que Jim ne serait pas renvoyé. Elle m'a demandé ce que j'en savais. Ce que j'en savais, je lui ai répondu, c'était que j'étais monsieur W.

«Elle a failli perdre connaissance. Je lui ai dit que je ferais tout mon possible pour aider Jim à l'usine et que j'espérais qu'elle en ferait autant de son côté, qu'il fallait qu'il soit au travail le lendemain matin.

«Quand je suis rentré à l'usine, je suis allé au service de Jim et j'ai parlé à ses camarades de travail. Je leur ai dit: «Vous avez vu quelque chose de déplaisant aujourd'hui, mais n'y pensez plus. Jim sera de retour demain. Soyez gentils avec lui. Il travaille bien. Il mérite qu'on lui donne une autre chance.»

«Jim s'est remis dans le droit chemin et n'a jamais plus eu de problèmes de boisson. Pour moi, j'ai oublié cet incident, mais pas Jim. Il y a deux ans, le bureau directeur du syndicat local nous a envoyés des hommes pour négocier un nouveau contrat. Certaines de leurs demandes étaient incroyables, complètement irréalistes. Jim le doux, Jim le tranquille est tout d'un coup devenu un lea-

der. Il s'est mis en action pour rappeler à ses compagnons que monsieur W. avait toujours été régulier avec eux et qu'ils n'avaient pas besoin d'étrangers pour leur dire comment régler leurs affaires.

«Les étrangers sont partis et nous avons négocié notre contrat comme toujours, en amis, et cela grâce à Jim.»

Voici deux façons de pratiquer l'approche humaine pour mieux diriger les autres. Tout d'abord, chaque fois que vous avez à faire face à une situation délicate du point de vue humain, demandez-vous: «*Quelle est la manière humaine de régler cette situation?*»

Méditez cette question, lorsqu'un conflit éclate entre vos subordonnés ou lorsqu'un employé crée un problème.

Gardez en mémoire la formule de Bob pour aider les autres à corriger leurs erreurs. Évitez d'être sarcastique. Évitez d'être cynique. Évitez d'humilier les gens. Évitez de remettre les gens à leur place.

Demandez-vous: «Quelle est la manière humaine d'agir avec les gens?» C'est payant à tout coup, tôt ou tard. C'est toujours payant.

La seconde façon de mettre en pratique l'approche humaine est de *montrer par vos actions que vous donnez la priorité aux gens*. Intéressez-vous à ce que font vos subordonnés en dehors du travail. Traitez les gens avec respect. Rappelez-vous que le premier objet de la vie est d'y trouver du plaisir. En règle générale, plus vous manifestez d'intérêt à l'égard de quelqu'un, plus cette personne agit pour vous, et ainsi vous vous approchez de plus en plus de la réussite.

Faites l'éloge de vos subordonnés auprès de votre superviseur; ne manquez jamais l'occasion de leur donner un coup de pouce. C'est une vieille habitude américaine que d'admirer ceux qui prennent la défense des petits. Vos subordonnés apprécieront l'aide que vous leur apporterez et vous seront d'autant plus fidèles. Ne craignez pas que cela diminue votre importance aux yeux de votre superviseur: un homme assez fort pour se montrer humble manifeste plus de confiance en lui-même que celui qui, par insécurité, éprouve toujours le besoin d'attirer l'attention des autres sur ses propres réalisations. La modestie est une qualité qui mène loin.

Ne laissez jamais passer l'occasion de complimenter personnellement vos employés. Félicitez-les lorsqu'ils font un effort supplémentaire dans leur travail. Les compliments sont le meilleur stimulant qui soit et ils ne vous coûtent rien. Il arrive souvent, en outre, lors d'élections, que ce soit le candidat de la base qui batte le candidat officiel. Nous ne savons jamais quand nos subordonnés vont nous faire une faveur en se portant à notre défense.

Pratiquez l'art de complimenter les autres.

Faites bon usage des compliments. Soyez humain.

Principe numéro 3: Pensez en terme de progrès, croyez au progrès, agissez pour le progrès.

L'un des commentaires les plus élogieux que l'on puisse faire à votre sujet est le suivant: «C'est un homme de progrès. C'est l'homme de la situation.»

Les promotions vont, dans tous les domaines, à ceux qui croient au progrès et se battent pour lui. Les meneurs d'hommes, les vrais, ne sont pas si nombreux. Les partisans du statu quo, ceux qui pensent que tout va toujours

LA MAGIE DE VOIR GRAND

pour le mieux et qu'il n'y a pas de raison de changer, dépassent largement en nombre les partisans du progrès, ceux qui pensent qu'on peut toujours faire mieux. Faites partie de l'élite des leaders. Tournez votre regard vers l'avenir.

Voici les deux choses à faire pour avoir une vision progressiste:

1. Dans toutes vos activités, pensez toujours à faire mieux.
2. Dans toutes vos activités, adoptez des normes élevées de qualité.

Il y a quelques mois, le président d'une entreprise de taille moyenne m'a demandé de l'aider à prendre une décision importante. C'est lui qui avait monté l'affaire où il exerçait les fonctions de directeur des ventes. Comme il avait maintenant sept vendeurs, il avait décidé qu'il devait maintenant promouvoir l'un de ceux-ci à ce poste. Il hésitait entre trois d'entre eux dont l'expérience et les ventes étaient comparables.

Ma mission consistait à passer une journée sur la route avec chacun de ces trois vendeurs, puis de faire un rapport pour indiquer lequel des trois me paraissait le mieux qualifié pour diriger les autres. Chacun d'entre eux a été informé qu'un consultant viendrait les voir pour discuter du programme général de marketing. Pour des raisons faciles à comprendre, on ne leur a pas expliqué la raison exacte de ma visite.

Deux d'entre eux ont eu une réaction à peu près similaire. Ils se sont sentis mal à l'aise avec moi. On aurait dit qu'ils sentaient que j'étais là pour «changer quelque chose.» C'étaient des défenseurs du statu quo. Ils ne

trouvaient absolument rien à redire aux méthodes de vente. Je leur ai posé des questions sur le découpage de leurs territoires, sur leur système de rémunération, sur leur matériel de promotion, enfin sur tous les aspects du programme de mise en marché, mais leur réponse était invariablement: «Tout va bien.» À certaines questions, ils ont même expliqué pourquoi la situation ne pouvait pas ni ne devait pas être changée. En bref, ces deux vendeurs ne voulaient pas qu'on touche au statu quo. L'un d'eux m'a fait ce commentaire en me déposant à mon hôtel: «Je ne sais pas exactement pourquoi vous avez passé la journée avec moi, mais dites à Monsieur M. que les choses sont très bien comme elles sont. Il n'y a rien à y changer.»

Le troisième homme, agréable surprise, était différent. Il aimait sa compagnie, était fier de son expansion, mais il n'était pas absolument satisfait: il souhaitait des améliorations. Pendant toute la journée, il m'a fait part de ses idées: comment augmenter les ventes, comment fournir un meilleur service à la clientèle, comment gagner du temps, comment améliorer le système de rémunération pour le rendre plus motivant, tout ceci dans un seul but: gagner et faire gagner plus à sa compagnie. Il avait imaginé tout une nouvelle campagne de publicité à laquelle il avait sérieusement réfléchi. Quand nous nous sommes séparés, il m'a dit: Ça m'a fait plaisir d'avoir l'occasion de vous parler de mes idées. Notre affaire est bonne, mais je crois que nous pourrions faire encore mieux.»

Il va de soi que c'est lui que j'ai recommandé. Ma recommandation a coïncidé avec les préférences du président de la compagnie. Croyez dans l'expansion, dans l'efficacité, dans des méthodes et des produits nouveaux,

dans de meilleures écoles, dans une prospérité toujours plus grande.

Croyez dans le progrès, battez-vous pour lui et vous serez un meneur d'hommes!

J'ai eu l'occasion, dans ma jeunesse, de constater combien les attitudes de deux leaders différents pouvaient affecter la réussite de leurs partisans.

J'étais alors dans une école élémentaire à la campagne: huit divisions différentes, une maîtresse et quarante enfants entassés entre quatre murs de brique. L'arrivée d'une nouvelle maîtresse était toujours un grand événement. Menés par les *grands* de 7^e et de 8^e année, les élèves cherchaient à voir jusqu'où ils pouvaient aller sans se faire punir.

Une année, ce fut pratiquement le chaos. C'était, tous les jours, les farces habituelles, les batailles de boulettes en papier et de fléchettes. Et puis, il y a eu des incidents plus graves: la maîtresse empêchée d'entrer dans l'école ou, au contraire, enfermée à l'intérieur pendant des heures. Une autre fois, tous les élèves des dernières années sont venus en classe chacun avec son chien.

Je précise que ces enfants n'étaient pas des délinquants. Leurs objectifs n'étaient pas de voler, de commettre des actes de violence ni de faire du mal aux autres. C'était des enfants de la campagne, vigoureux et pleins de santé, qui avaient besoin d'un exutoire pour leur malice et leur fantastique énergie physique.

Cette maîtresse a pourtant réussi à tenir le coup, jusqu'à la fin de l'année scolaire, mais personne n'a été surpris de voir arriver une nouvelle maîtresse à la rentrée suivante.

Cette nouvelle maîtresse a obtenu des résultats diamétralement opposés des enfants. Elle a fait appel à leur fierté et à leur dignité. Elle les a encouragés à développer leur jugement personnel. Elle a confié à chacun d'eux des responsabilités précises: laver le tableau noir, nettoyer les taille-crayons ou encore apprendre à noter les devoirs des plus jeunes. Cette maîtresse a trouvé des méthodes originales pour utiliser une énergie qui avait été si mal employée quelques mois auparavant. Sa méthode d'éducation consistait à développer le caractère des enfants.

Comment se fait-il que ces enfants se soient conduits une année comme des démons et l'autre comme des anges? La différence tenait à leur maîtresse, à leur leader. Nous ne pouvons pas honnêtement reprocher à ces enfants de s'être mal tenus pendant une année entière. Dans chacun des deux cas, c'est la maîtresse qui avait donné le ton.

La première maîtresse ne s'intéressait pas, au fond, à ce que ses élèves fassent des progrès. Elle ne leur proposait pas d'objectifs. Elle ne les encourageait pas. Elle ne savait pas se contrôler. Elle n'aimait pas l'enseignement, aussi les enfants n'aimaient-ils pas apprendre.

La deuxième maîtresse, par contre, s'était fixé des normes élevées et positives. Son amour des enfants était sincère et elle voulait qu'ils réussissent. Elle considérait chacun d'entre eux comme une personne. Elle obtenait sans peine la discipline, parce qu'elle était *elle-même*, en tout ce qu'elle faisait, disciplinée.

Dans ces deux cas, les enfants avaient adapté leur comportement à l'exemple que leur donnait leur maîtresse.

Il n'en va pas différemment chez les adultes. Pendant la Seconde Guerre mondiale, les autorités militaires ont observé que ce n'était pas dans les unités dont les chefs étaient «coulants», «nonchalants», «pépères», que l'on trouvait le meilleur moral. Les unités qui se distinguaient par leur esprit étaient celles qui avaient à leur tête des officiers qui avaient des normes élevées de conduite et faisaient respecter les règlements militaires avec exactitude et dans un esprit de justice. Les soldats ne respectent ni n'admirent les officiers dont les normes de conduite sont médiocres.

Les étudiants, également, s'inspirent du comportement de leurs professeurs. Sous l'autorité d'un professeur, les étudiants seront absents, copieront et s'arrangeront pour passer sans étudier sérieusement. Mais ces mêmes étudiants, avec un autre professeur, feront tous leurs efforts pour maîtriser le sujet.

Dans les entreprises, nous constatons également que les gens modèlent leur pensée sur celle de leur supérieur. Observez attentivement un groupe d'employés, leurs habitudes, leurs comportements, leurs valeurs morales, leur contrôle personnel, leur attitude à l'égard de la compagnie. Comparez-les ensuite avec le comportement de leur supérieur et vous découvrirez d'étonnantes similarités.

Chaque année, bien des entreprises en perte de vitesse sont remises sur leurs rails. Comment? En changeant quelques-uns des hauts responsables. Les compagnies (les universités, les églises, les clubs, les syndicats, enfin toutes les formes d'organisation) se réforment avec succès en partant du haut et non du bas. Changez la mentalité des supérieurs et vous transformez celle de leurs subordonnés.

Retenez bien ceci: lorsque vous prenez la direction d'un groupe, les membres de ce groupe se mettent aussitôt à s'ajuster aux normes de conduite que vous établissez. Cela se remarque particulièrement pendant les premières semaines. Leur plus grande préoccupation est de deviner votre pensée et ce que vous attendez d'eux. Ils vous observent sous tous les angles. Ils s'interrogent sur la liberté d'action que vous leur donnerez, sur la façon dont vous voulez qu'ils travaillent, sur ce qu'il faut faire pour vous plaire, sur ce que vous direz s'ils font telle ou telle chose.

Une fois qu'ils le savent, ils agissent en conséquence.

Observez l'exemple que vous donnez de vous-même aux autres. Inspirez-vous de cette pensée:

Que serait le monde si tout le monde était comme moi?

Pour lui donner plus de sens, remplacez «monde» par «compagnie» et posez-vous la question:

Que serait ma compagnie si tout le monde était comme moi?

Demandez-vous pareillement ce que serait votre école, votre club, votre église, votre municipalité, si tout le monde agissait comme vous.

Pensez, parlez, agissez et vivez de la façon dont vous voulez que vos subordonnés pensent, parlent, agissent et vivent.

Au bout d'un certain temps, les subordonnés deviennent des copies conformes de leurs chefs. La manière la plus simple d'obtenir d'eux les meilleurs résultats est de faire en sorte que vous méritiez d'être copié.

Suis-je une personne de progrès?

A. Suis-je une personne de progrès à mon travail?

1. En évaluant votre travail, vous demandez-vous toujours: «Comment puis-je faire mieux?»

2. Est-ce que je ne manque jamais l'occasion de faire les éloges de ma compagnie, de ses employés et des produits qu'elle vend?

3. Mes critères qualitatifs et quantitatifs de rendement sont-ils plus élevés qu'il y a trois ou six mois?

4. L'exemple que je donne à mes collègues et à mes subordonnés est-il excellent?

B. Suis-je une personne de progrès avec ma famille?

1. Ma famille est-elle plus heureuse qu'il y a trois ou six mois?

2. Me suis-je fixé un programme pour améliorer le niveau de vie des miens?

3. Ma famille exerce-t-elle un grand nombre d'activités stimulantes en dehors de la maison?

4. Est-ce que l'exemple que je donne à mes enfants est celui d'une personne ouverte au progrès?

C. Suis-je une personne de progrès par rapport à moi-même?

1. Puis-je honnêtement affirmer que j'ai plus de valeur personnelle qu'il y a trois ou six mois?

2. Est-ce que je suis un programme d'amélioration personnelle pour augmenter ma valeur aux yeux des autres?

3. Est-ce que je me suis fixé des objectifs positifs pour les cinq années à venir au minimum?

4. Suis-je une source d'inspiration dans toutes les organisations ou groupes auxquels je participe?

D. Suis-je un citoyen de progrès?

1. Puis-je honnêtement affirmer que j'ai fait au cours des six derniers mois quelque chose pour le bien de la communauté (voisins, églises, écoles, etc.)?

2. Est-ce que j'appuie les projets utiles à la communauté au lieu de contester, de critiquer et de me plaindre?

3. Est-ce que j'ai déjà pris la tête d'un mouvement social pour le bien de la communauté?

4. Est-ce que je parle en bien de mes voisins et concitoyens?

Principe numéro 4: Prenez le temps de méditer pour communiquer avec votre puissance mentale suprême.

Nous nous représentons généralement les leaders comme des gens toujours très occupés. C'est la stricte vérité. Pour exercer l'autorité il faut prendre la vie à bras-le-corps. Mais ce qu'on oublie souvent et qui mérite d'être souligné, c'est que les leaders passent une bonne part de leur temps dans la solitude, en tête à tête avec eux-mêmes et leurs pensées.

Repensez à la vie des grands leaders religieux et vous constaterez qu'ils ont passé de longues périodes de leur vie dans la solitude. C'est le cas de Moïse, de Jésus, de Bouddha, de Confucius, de Mahomet, de Gandhi; tous les grands leaders religieux de l'Histoire ont passé beaucoup de temps dans la solitude, loin des distractions de la vie.

Les leaders politiques qui ont marqué l'Histoire de leur empreinte, pour le meilleur ou pour le pire, ont connu leurs grandes inspirations dans la solitude. On peut se poser la question à savoir si Franklin Roosevelt aurait atteint de telles qualités d'homme d'État, si sa longue convalescence après son attaque de poliomyélite ne

l'avait pas contraint à la solitude. Harry Truman a passé une bonne partie de son enfance et de sa vie adulte dans la solitude de sa ferme du Missouri.

Hitler n'aurait peut-être pas pris le pouvoir s'il n'avait pas passé des mois dans la solitude d'une prison, solitude qui lui a permis d'écrire *Mein Kampf*, ce projet brillant et malfaisant de conquête du monde qui a séduit les Allemands dans un moment d'aveuglement.

De nombreux dirigeants du communisme qui se sont révélés des maîtres dans l'art de la diplomatie, Marx, Lénine, Staline et bien d'autres ont profité de leurs périodes passées en prison pour mettre au point leurs tactiques en toute tranquillité.

De grandes universités n'exigent de leurs professeurs que cinq heures de cours par semaine pour qu'ils aient le temps de penser.

Bien des chefs d'entreprises de premier plan passent leurs journées entourés d'assistants, de secrétaires, de téléphones et de rapports, mais si vous les observez 168 heures par semaine et 720 heures par mois, vous vous apercevrez, à votre grande surprise, qu'ils passent beaucoup de temps seuls à réfléchir.

Tout ceci pour dire que les gens qui connaissent le succès se trouvent le temps de réfléchir en tête à tête avec eux-mêmes. Les leaders exploitent leurs périodes de solitude pour étudier les problèmes et leurs solutions, pour faire des projets, bref, pour penser en profondeur.

Bien des gens échouent à exploiter leur puissance créatrice en ce domaine parce qu'ils se laissent distraire par les êtres et les choses. Vous connaissez bien ce genre de personnes: elles font tout pour ne pas être seules, pour

être constamment entourées de gens. Elles ne peuvent supporter d'être seules dans leur bureau, alors elles vont rôder dans les couloirs pour voir d'autres gens. Il est rare qu'elles passent leurs soirées seules. Elles ne peuvent résister au besoin de parler sans cesse aux autres. Elles sont avides de bavardage et de commérage.

Quand les circonstances les obligent à être seules, elles se trouvent le moyen de se distraire de leurs pensées, télévision, journaux, radio, téléphone, tout ce qui peut leur éviter de penser par elles-mêmes. Ce qu'elles se disent en fait, c'est: «Images, paroles, occupez mon esprit pour moi; j'ai peur de l'occuper avec mes propres pensées.»

Ces personnes qui fuient la solitude fuient toute pensée personnelle. Elles tirent le rideau sur leur esprit. Elles ont psychologiquement peur de penser par elles-mêmes. Avec le temps, ces personnes deviennent de plus en plus superficielles. Elles prennent des décisions à la légère. Elles manquent de détermination et de stabilité. Elles restent malheureusement ignorantes des fantastiques ressources inemployées de leur cerveau.

Ne craignez pas d'être seul. C'est dans la solitude que les grands leaders trouvent leurs meilleures idées. Vous aussi, vous êtes capable.

Voyons comment.

Lors d'un stage de développement professionnel, j'ai demandé à mes treize étudiants de s'isoler une heure par jour, pendant deux semaines. Je leur ai demandé de résister à toute distraction et de réfléchir de manière constructive à tout ce qui leur venait à l'esprit.

À la fin de ces deux semaines, tous mes étudiants sans exception m'ont rapporté qu'ils avaient trouvé l'ex-

périence merveilleusement bénéfique et profitable. L'un d'entre eux a dit que, avant de se livrer à cette expérience, il était au bord d'un conflit aigu avec un autre administrateur de sa compagnie, mais que, en y pensant à tête reposée, il avait découvert l'origine du problème et la manière de le résoudre. Les autres m'ont dit qu'ils avaient trouvé la solution de problèmes aussi variés qu'un changement d'emploi, des difficultés conjugales, l'achat d'une maison, le choix d'un collègue pour leur enfant.

Chacun d'entre eux a été ravi d'annoncer qu'il y avait gagné une meilleure compréhension de lui-même, de ses forces et de ses faiblesses.

Ces étudiants ont également découvert quelque chose d'importance capitale. *Ils ont découvert une chose troublante: les observations et les décisions que l'on fait en s'isolant sont justes à 100 pour cent.* Quand les brouillards de la pensée sont écartés, les choix justes deviennent clairs comme du cristal.

Une solitude bien remplie est payante.

Dernièrement, l'une de mes collègues de travail a modifié du tout au tout sa position sur un problème difficile. J'ai voulu savoir pourquoi elle avait changé d'opinion, étant donné que le problème était fondamental. Voici la réponse qu'elle m'a donnée: «Eh bien, je n'avais pas les idées claires quant à la décision que je devais prendre. Alors je me suis levée à 3 heures 30 du matin, je me suis préparé une tasse de café, je suis allée m'installer sur le sofa et j'ai réfléchi jusqu'à 7 heures du matin. J'ai maintenant une vision bien plus claire de la question et la seule chose à faire pour moi est de modifier ma position.»

La nouvelle position qu'elle avait adoptée s'est avérée parfaitement juste.

Prenez la résolution de vous réserver au moins 30 minutes de solitude par jour, de solitude complète.

Une bonne heure pour cela est le matin, avant que votre famille se lève ou peut-être encore le soir. L'important est de choisir un moment où votre esprit est alerte et où vous n'êtes pas dérangé.

Vous pouvez employer ce temps à deux types de réflexions: les réflexions dirigées et non-dirigées. Pour les réflexions dirigées, fixez votre attention sur le problème principal qui vous occupe. Dans la solitude, votre esprit fera un examen objectif du problème et vous fournira la bonne réponse.

Pour les réflexions non-dirigées, laissez à votre esprit l'initiative. Votre subconscient ira puiser alors dans votre mémoire, laquelle alimentera votre esprit conscient. Les réflexions non-dirigées sont très utiles dans le cas des examens de conscience. Elles vous aident à répondre à des questions aussi fondamentales que: «Comment puis-je agir de manière plus efficace? Quelle initiative devrais-je prendre?» L'occupation principale des leaders est de penser, ne l'oubliez pas.

La meilleure préparation au commandement est donc de penser. Réservez-vous chaque jour un temps pour la solitude et laissez vos pensées vous conduire à la réussite.

En résumé

Pour devenir un leader plus efficace, appliquez ces quatre principes:

LA MAGIE DE VOIR GRAND

1. Mettez-vous dans la peau des gens que vous voulez influencer. Il vous sera facile d'obtenir des autres ce que vous voulez, si vous voyez les choses avec leurs yeux. Posez-vous cette question avant d'agir: «Qu'est-ce que je penserais si j'étais à sa place?»

2. Soyez «humain» dans vos rapports avec les autres. Demandez-vous: «Quelle est la manière humaine de s'y prendre dans cette situation?» Montrez par toutes vos actions que vous accordez la priorité aux gens. Traitez les autres comme vous aimeriez qu'ils vous traitent, vous en serez largement récompensé.

3. Pensez progrès, croyez au progrès, luttiez pour le progrès. Pensez toujours à améliorer vos façons de faire. Fixez-vous des critères élevés. Au bout d'un certain temps, les subordonnés tendent à devenir une sorte de copie conforme de leur supérieur. Faites en sorte que l'original mérite d'être imité. Prenez la résolution suivante: «Chez moi, au travail, dans mon milieu, s'il est question de progrès, je suis pour.»

4. Réservez-vous du temps pour méditer, pour communiquer avec votre puissance mentale suprême. La solitude choisie est payante. Exploitez-la pour libérer votre énergie créatrice, pour trouver la solution de vos problèmes personnels et professionnels. Réservez-vous donc un temps de réflexion chaque jour. Imitiez les grands leaders. Mettez-vous en tête-à-tête avec vous-même.

Comment voir grand dans les situations les plus délicates de la vie

Il y a une sorte de pouvoir magique dans le fait de voir grand. Mais il s'oublie facilement. Quand vous

devez faire face à des difficultés, votre pensée risque de se rapetisser. Dans ce cas, vous êtes perdant.

Vous trouverez ici la marche à suivre pour continuer à voir grand, lorsque vous êtes tenté de voir petit.

Vous pourriez même recopier ces conseils sur des fiches pour les avoir à portée de la main.

A. Lorsque les gens mesquins essaient d'avoir le dessus sur vous, VOYEZ GRAND. Nul doute qu'il y a des gens qui veulent que vous connaissiez l'échec, le malheur, les réprimandes, mais ils ne pourront rien contre vous, si vous gardez ces trois points en mémoire:

1. Vous partez gagnant lorsque vous refusez de vous battre avec des gens mesquins. Les combattre équivaut à tomber à leur niveau. Restez grand.

2. Attendez-vous à vous faire critiquer. C'est la preuve que vous êtes en train de progresser.

3. N'oubliez pas que les gens mal intentionnés sont psychologiquement malades. Soyez grand. Plaignez-les. Soyez assez grand pour être immunisé contre les attaques des gens mesquins.

B. Lorsque vous vous laissez aller à douter de vos capacités, VOYEZ GRAND. N'oubliez pas que, si vous pensez que vous êtes faible, incapable, inférieur, vous le devenez bel et bien.

Combattez cette tendance naturelle à vous dévaloriser en ayant recours à ces trois moyens:

1. Donnez-vous l'air important, cela vous aidera à penser comme une personne importante. Votre apparence est étroitement liée à votre état intérieur.

2. Concentrez-vous sur vos points forts. Composez votre propre message publicitaire et *servez-vous-en*.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

Apprenez à recharger vos batteries. Découvrez les forces *positives* de votre personnalité.

3. Voyez les autres dans leur juste perspective. Ce sont des êtres humains comme vous, alors pourquoi avoir peur d'eux?

Voyez assez grand pour découvrir vos vraies qualités!

C. Lorsqu'une dispute semble inévitable, VOYEZ GRAND. Résistez à la tentation de vous quereller grâce à ces deux moyens:

1. Posez-vous la question suivante: «Franchement, est-ce que cette question mérite que je me querelle pour elle.»

2. Rappelez-vous qu'il n'y a rien à gagner à se disputer mais, au contraire, tout à perdre.

Voyez assez grand pour comprendre que les disputes, les conflits, les querelles, les petites histoires ne vous mèneront jamais nulle part.

D. Lorsque vous avez l'impression d'être dans une impasse, VOYEZ GRAND. Il n'est pas possible d'atteindre une vraie réussite sans connaître des épreuves et des revers. Il vous est par contre possible de ne pas vous laisser abattre pour le restant de vos jours. Voici comment montrer la force de votre esprit devant les revers:

1. Il y a une leçon à apprendre de tout échec. Tirez-en parti. Étudiez-en les causes. Que l'échec soit un stimulant pour aller de l'avant. Il y a toujours quelque chose à sauver d'un revers.

2. Alliez la persévérance au goût de l'expérimentation. Prenez du recul et repartez du bon pied en adoptant une approche différente.

Voyez assez grand pour comprendre que l'échec n'est qu'un état d'esprit, rien de plus.

E. Lorsque vous avez des difficultés sentimentales, VOYEZ GRAND. Les pensées négatives, mesquines, du genre: «Elle (ou il) n'a pas été correcte avec moi, je vais me venger», ruinent les sentiments, détruisent l'affection que vous pourriez recevoir. Voici ce qu'il faut faire, lorsque vos relations sentimentales laissent à désirer:

1. Fixez votre attention sur les plus grandes qualités de la personne dont vous désirez l'affection. N'accordez qu'une importance secondaire à ses petits défauts.

2. Ayez de petites attentions pour votre conjoint, ayez-en souvent. Voyez assez grand pour découvrir le secret du bonheur conjugal.

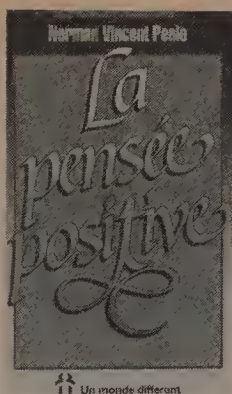
F. Lorsque vous avez l'impression d'avancer moins vite au travail, VOYEZ GRAND. Quel que soit votre travail, votre profession, vous obtiendrez un meilleur poste et un meilleur salaire à la seule condition que vous augmentiez votre productivité et la qualité de votre travail. Voici ce qu'il faut faire:

Dites-vous: «Je peux faire mieux.» Il est toujours possible de faire mieux, c'est à votre portée. Dans notre monde, il y a toujours place pour des améliorations. Lorsque vous pensez: «Je peux faire mieux», les moyens de faire mieux se présentent d'eux-mêmes. En pensant: «Je peux faire mieux», vous libérez votre énergie créatrice.

Voyez assez grand pour découvrir que si l'on fait passer le service avant tout, l'argent vient de lui-même.

Comme l'a dit Publilius Syrus:

Le Sage est maître de son esprit,
Le Fou en est l'esclave.



LA PENSÉE POSITIVE
Norman Vincent Peale

Vous apprendrez à posséder ce qu'il faut pour les heures sombres, quand la vie est difficile. Vous comprendrez pourquoi il ne faut jamais avoir peur de quelqu'un ou de quelque chose. Vous verrez qu'une pensée saine peut maintenir votre corps en santé.

Ce n'est pas un livre écrit à l'eau de rose, un livre qui ne colle pas à la réalité, un livre qui avance des théories sans fondement pour un monde illusoire.

LA PENSÉE POSITIVE est un livre qui se propose de vous donner les forces nécessaires pour résoudre positivement les problèmes, un livre qui vous aidera à devenir plus efficace.

**En vente chez votre libraire ou
à la maison d'édition**

Les éditions Un monde différent ltée
3925, Grande-Allée
Saint-Hubert (Québec)
CANADA
J4T 2V8
(514) 656-2660



S'AIMER SOI-MÊME
Robert H. Schuller

Introduction de Norman Vincent Peale

«Après avoir lu S'AIMER SOI-MÊME, vous serez animé par l'enthousiasme et la pensée constructive de Robert H. Schuller. Si vous prenez son message au sérieux, des horizons nouveaux s'ouvriront devant vous.»

«Les enseignements précieux contenus dans ce livre peuvent s'appliquer non seulement à votre vie, mais à celle de votre famille, de vos amis et de vos associés.»

**En vente chez votre libraire ou
à la maison d'édition**

Les éditions Un monde différent ltée
3925, Grande-Allée
Saint-Hubert (Québec)
CANADA
J4T 2V8
(514) 656-2660



LA MAGIE DE VOIR GRAND

Mot sur l'auteur

Natif de l'Indiana, David J. Schwartz est diplômé de l'université du Nebraska, de l'État de l'Ohio et a enseigné pendant 25 ans à l'université de l'État de Géorgie en Atlanta. C'est un motivateur exceptionnel.

LA MAGIE DE VOIR GRAND vous donne une méthode qui fonctionne, pas seulement des promesses vides. Les idées et les techniques qui y sont exprimées sont si originales que l'auteur a dû inventer un nouveau vocabulaire pour les exprimer.

Le docteur Schwartz explique les étapes à franchir pour acquérir le vocabulaire de ceux qui «voient grand». Il vous enseigne la façon de porter votre attention sur les grandes réalisations en ignorant les détails sans importance. Il prouve que certaines catégories de pensées attirent la chance. Pour couronner le tout, il vous propose un guide de 30 jours pour mesurer vos progrès vers l'obtention de vos buts et il vous donne un programme à long terme d'amélioration personnelle pouvant vous apporter le succès en affaires et la sécurité.



9 782892 252187

ISBN: 2-89225-218-0



KN-681-305