

GARY KELLER et JAY PAPASAN

Préface de Pierre Ollier

THE ONE THING



Passez à l'essentiel

2 MILLIONS D'EXEMPLAIRES VENDUS DANS 35 PAYS

LA MÉTHODE DES PROS

A L I S I O

Gary Keller est l'auteur de plusieurs livres best-sellers et a connu un succès mondial avec sa méthode *The One Thing*.
Jay Papasan, éditeur et vice-président chez Keller Williams, contribue à la transmettre au plus grand nombre.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Rellek Publishing Partners, Ltd. c/o LEVINE GREENBERG LITERARY AGENCY, sous le titre *The One Thing*.
Copyright © 2012 Rellek Publishing Partners, Ltd.
All rights reserved.

Mise en pages : APS-Chromostyle, Tours
Relecture-correction : Agnès Duhamel
Traduit de l'anglais (États-Unis) par Cédric Perdereau
© 2013, Pearson France pour la version française

© 2020 Alisio (ISBN : 978-2-37935-080-1) édition numérique de l'édition imprimée © 2020 Alisio (ISBN : 978-2-37935-047-4).

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

A L I S I O

GARY KELLER ET JAY PAPASAN

THE ONE THING PASSEZ À L'ESSENTIEL!

**COMMENT RÉUSSIR TOUT
CE QUE VOUS ENTREPRENEZ**

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Cédric Perdereau



QUAND ON COURT DEUX LIÈVRES À LA FOIS...



... ON N'EN ATTRAPE AUCUN.

PROVERBE RUSSE

SOMMAIRE

Préface par Pierre Ollier	8
1. L'ESSENTIEL	16
2. L'effet domino	22
3. Le succès laisse des indices	27

PARTIE 1

LES MENSONGES ILS NOUS ÉLOIGNENT DE LA VÉRITÉ 36

4. Tout a la même importance	42
5. Être multitâche	53
6. Avoir une vie disciplinée	64
7. On a de la volonté à volonté	71
8. Avoir une vie équilibrée	82
9. Voir grand, c'est mal	94

PARTIE **2** **LA VÉRITÉ**
LE CHEMIN SIMPLE VERS LA PRODUCTIVITÉ 106

- 10. La question déterminante 112
- 11. L'habitude du succès 122
- 12. La voie des grandes réponses 129

PARTIE **3** **RÉSULTATS EXTRAORDINAIRES**
OUVRIR LES POSSIBILITÉS EN VOUS 140

- 13. Un but dans la vie 145
- 14. Vivre en priorité 156
- 15. Vivre pour la productivité 166
- 16. Les trois engagements 185
- 17. Les quatre voleurs 200
- 18. Le voyage 218

Mettre l'essentiel en application 228

Les recherches 234

Index 236

Remerciements 242

À propos des auteurs 246

PRÉFACE

PAR PIERRE OLLIER

Investisseur & Entrepreneur
Auteur du blog www.operationbusiness.fr

Ce livre que vous tenez entre les mains n'est pas comme les autres. Il peut changer votre vie.

Comment puis-je en être aussi sûr ? Car il a transformé la mienne. Je suis passé de salarié fauché à entrepreneur millionnaire en l'espace de cinq ans. Sans capital de départ, sans réseau ni connaissances particulières.

Évidemment, l'argent ne fait pas tout. Mais l'argent vous achète du temps et de la liberté. Et c'est ce temps et cette liberté qui me rendent plus heureux aujourd'hui.

Vous faites peut-être partie de ces personnes qui rêvent d'accomplir quelque chose de grand :

- Devenir millionnaire.
- Acheter la maison de vos rêves.
- Rencontrer l'âme sœur.
- Faire un voyage autour du monde.
- Créer votre entreprise et quitter ce travail qui ne vous plaît plus.
- Être libre.

Passez à l'essentiel! est le socle sur lequel se sont bâties les plus grosses réussites de ce ^{xxi}e siècle. Vous allez découvrir une méthode pour transformer vos rêves en objectifs. Et vos objectifs en résultats extraordinaires.

Je vous propose de partager avec vous ma grille de lecture pour ce livre en 12 étapes.

1. ANNOTEZ

Armez-vous d'un surligneur et marquez chaque passage de cet ouvrage que vous pourrez appliquer dans votre vie.

2. APPLIQUEZ

Survoler les concepts de cet ouvrage peut être tentant. Vous le lisez, rapidement, ça flatte l'ego et permet d'étaler son savoir lors des repas de famille.

Mais gardez à l'esprit que seules les actions que vous mettrez en place auront un impact réel sur votre existence.

C'est pourquoi, lorsqu'une idée vous paraît importante, prenez le temps de faire une pause dans votre lecture. Et appliquez immédiatement cette idée dans votre vie.

3. JE LE FERAI PLUS TARD = JE NE LE FERAI JAMAIS

Vous aimeriez bien vous mettre au sport, démarrer votre entreprise, manger sainement et mettre de l'ordre dans vos finances?

Sauf que vous n'avez pas le temps. Entre vos obligations familiales, cet e-mail qui attend votre réponse, ce courrier que vous devez poster depuis trois semaines, il est difficile de trouver du temps pour vous.

J'ai été dans cette situation. Je me laissais déborder par les événements.

Résultat, mon compte en banque flirtait avec le zéro, j'étais accro à la cigarette et je prenais un kilo de plus chaque année.

Ne laissez jamais se creuser l'écart entre la vie que vous avez et la vie que vous voulez. Vous avez une chose importante à faire depuis des semaines? Faites-la. Ne remettez plus au lendemain et agissez maintenant.

Ce livre peut vous ouvrir les portes, mais il ne les franchira pas à votre place.

4. POSEZ DES QUESTIONS À VOTRE CERVEAU

Votre cerveau n'aime pas qu'on lui donne des ordres. En revanche, il aime répondre aux questions.

Depuis la lecture de ce livre, je me pose tous les matins la même question : *Quelle est la chose la plus importante à faire aujourd'hui pour améliorer ma vie sur le long terme?*

(Ou, au choix : *Quelle est la chose la plus importante à faire aujourd'hui pour améliorer mes finances/ma santé/mon couple?*)

Cette question est extrêmement puissante. Elle vous recentre sur ce qui est vraiment important pour vous.

5. UTILISEZ LE POUVOIR DE L'EFFET CUMULÉ

La plupart des entrepreneurs à succès que je fréquente sont ce qu'on appelle des *high achievers*¹.

À première vue, ils ne sont pas plus intelligents que les autres. Mais quelque chose les distingue : ils sont capables d'accomplir la même action toute simple, chaque jour, chaque semaine, encore et encore, pendant de nombreuses années. Ce qui leur permet d'atteindre des résultats exceptionnels.

Par exemple, vous pouvez fumer un paquet de cigarettes par jour pendant vingt ans, et développer un cancer du poumon.

Ou bien vous pouvez faire un footing de vingt minutes chaque matin, et vivre longtemps en bonne santé.

6. DITES NON AUX INTERRUPTIONS

Votre cerveau est tel un smartphone. Lorsque vous commencez votre journée, la jauge de batterie est pleine. Chaque fois que vous démarrez une nouvelle tâche, cette jauge se vide un peu plus.

Plusieurs recherches ont démontré que notre cerveau n'est pas conçu pour le multitâche. Même si vous pensez être capable de faire plusieurs choses à la fois, vous gérez en réalité une action après l'autre, à quelques millisecondes d'intervalle. Et chaque nouvelle interruption ou nouveau démarrage entame votre jauge d'énergie et de volonté.

Concentrez-vous sur une tâche à la fois – faites-la, et faites-la bien. Les interruptions et les redémarrages sont vos pires ennemis. Bannissez-les.

1. Personne qui a réussi, en anglais.

7. NE CONFONDEZ PAS ÊTRE PRODUCTIF ET ÊTRE OCCUPÉ

La productivité, c'est :

- a) Faire ce qui est important.
- b) Supprimer le reste.

Commencez toujours votre journée par ce qui est le plus important pour vous. Par exemple :

- Automatiser vos offres et vos services.
- Trouver un bien immobilier qui s'autofinance.
- Écrire un article de blog.
- Faire 1 heure de sport.
- Recruter un prestataire à qui déléguer.
- Optimiser votre fiscalité.

Puis, supprimez ce qui vous occupe sans vous rendre productif :

- Aller sur Facebook.
- Tripoter son smartphone.
- S'affaler devant la télé.
- Critiquer les autres.
- Fumer.
- Boire trop d'alcool.

8. ÉLIMINEZ SANS PITIÉ

Vous voulez être plus heureux ?

Arrêtez de faire tout ce qui ne vous plaît pas.

Apprenez à dire non, débarrassez-vous des obligations, des boulets que vous traînez aux pieds depuis des années.

Voici les choses que je déteste et que j'ai arrêté de faire :

- Le ménage et le repassage → j'emploie quelqu'un.
- Les courses → je me fais livrer.
- La conduite → j'ai un chauffeur privé.
- Les e-mails → j'ai un support client.

Je n'ai pas pris le melon ; j'économise simplement 15 à 20 heures de mon temps chaque semaine. Et je les utilise pour des projets qui me tiennent vraiment à cœur.

9. FAITES TOMBER LE PREMIER DOMINO

Lorsque vous vous fixez un objectif, focalisez-vous sur le premier domino. Celui qui fera tomber tous les autres.

Mon premier domino, c'est l'immobilier. J'ai passé des heures à perfectionner ma technique pour acheter des biens immobiliers rentables. Maîtriser cette compétence m'a permis de devenir libre financièrement et de quitter mon travail.

Maintenant, j'ai du temps pour faire tomber les autres dominos, ceux qui contribuent à me rendre heureux :

- Faire du sport.
- Voyager autour du monde.
- Créer des vidéos inspirantes sur ma chaîne YouTube.
- Acheter plus de biens immobiliers.
- Développer mon entreprise.

10. CALCULEZ VOTRE VALEUR HORAIRE

Connaissez-vous votre valeur horaire ?

Voici un calcul simple.

Votre valeur horaire = vos revenus nets d'impôts annuels / nombre d'heures travaillées.

Si vous gagnez 30 000 euros par an et que vous travaillez 1 200 heures, votre valeur horaire est de $30\,000 / 1\,200 = 25$ euros de l'heure.

Externalisez tout ce qui vous coûte moins de 25 euros de l'heure (ménage, courses, paperasse...). Même si vous savez le faire.

Warren Buffett sait passer le balai, mais il ne le fait pas. Non parce qu'il serait supérieur aux autres, mais simplement car sa valeur horaire vaut beaucoup plus que ça.

11. VOUS ÊTES LE RÉSULTAT DES CHOIX QUE VOUS AVEZ FAITS PAR LE PASSÉ

Les résultats d'aujourd'hui ne sont que le reflet de vos actions et décisions passées.

Si votre vie ne vous convient pas, c'est probablement que vous avez fait de mauvais choix.

La bonne nouvelle, c'est que vous avez le pouvoir de changer les choses à partir d'aujourd'hui en modifiant une petite habitude par jour.

Un de mes amis, célibataire, se plaignait d'être trop timide avec la gent féminine. Je lui ai alors demandé de parler 2 minutes par jour à une personne inconnue sans rien attendre en retour. Juste quelques mots sympathiques et bienveillants.

Problème résolu.

Deux minutes par jour.

12. PROGRESSEZ PAR PALIERS

Une émission de télévision vous présente un entrepreneur ayant fait fortune en revendant son application. Il vient de toucher 23 millions d'euros en l'espace de 24 heures.

Ce que l'on oublie de vous dire, c'est que cet impressionnant succès découle d'une somme colossale de petites actions, menées jour après jour depuis des années. C'est en cumulant ces petites actions qu'on obtient des résultats hors du commun.

Pour devenir millionnaire dans l'immobilier, il faut d'abord :

- gagner ses 100 premiers euros ;
- puis ses 1 000 premiers euros ;
- puis ses 10 000 premiers euros ;
- puis ses 100 000 premiers euros ;
- puis son premier million.

Ne cherchez pas à griller les étapes et focalisez 100 % de votre énergie à atteindre le palier suivant.

Croyez-moi. Vous obtiendrez des résultats extraordinaires.

Je vous souhaite tout le succès que vous méritez.

Pierre OLLIER

1 L'ESSENTIEL

« Soyez comme un timbre-poste : restez sur ce que vous faites jusqu'à arriver à votre destination. »

– Josh Billings

Le 7 juin 1991, la terre a tremblé pendant 112 minutes. Enfin, pas vraiment, mais c'est l'impression que j'ai eue.

Je regardais le film *La Vie, l'Amour, les Vaches*, et les rires du public secouaient toute la salle. Cette comédie, couronnée d'un grand succès à son époque, était aussi parsemée de réflexions particulièrement pertinentes et sages. Dans une scène mémorable, Curly, le cow-boy taciturne joué par feu Jack Palance, et le citadin Mitch, inter-

prêté par Billy Crystal, partent à la recherche d'une tête de bétail égarée.

Malgré le différend qui les sépare depuis le début, ils finissent par tisser un lien lorsqu'ils discutent du sens de la vie. Soudain, Curly tire les rênes de sa monture et se retourne sur sa selle, face à Mitch.

Curly : Vous savez ce que c'est, le secret de la vie ?

Mitch : Non, c'est quoi ?

Curly : Ça. [Il tend l'index en l'air]

Mitch : Votre doigt ?

Curly : Une chose. Une seule chose. Vous vous occupez de ça, et tout le reste n'a aucune importance.

Mitch : Super, mais c'est quoi, comme chose ?

Curly : Ça, c'est ce qu'il faut découvrir.

Un personnage de fiction venait de me donner le secret de la réussite. Que les auteurs en aient eu conscience ou non, ce qu'ils venaient de formuler était une vérité absolue. Il suffit d'une seule chose pour obtenir ce que l'on veut.

Je ne l'ai vraiment compris que beaucoup plus tard. J'avais déjà réussi, dans une certaine mesure. Mais le jour où je me suis retrouvé dans une impasse, je me suis penché sur le lien entre mon comportement et les résultats que j'obtenais. En moins d'une décennie, nous avions bâti une société qui réussissait très bien au niveau national. Mais soudain, les rouages s'étaient grippés. Malgré notre implication, malgré le travail que nous fournissions, ça n'avancait plus. Ma vie était sens dessus dessous, et j'avais l'impression que tout s'effondrait autour de moi.

La catastrophe était imminente.

LE CHANGEMENT, C'EST URGENT

J'étais sur le point de baisser les bras. Avant d'en arriver là, je me suis décidé à chercher de l'aide auprès d'un coach. Je lui ai expliqué ma situation, les défis auxquels je faisais face, sur le plan personnel comme professionnel. Nous avons passé en revue les défis qui se présentaient, et envisagé la trajectoire que je voulais imprimer à ma vie. Une fois les enjeux clairement exposés, il s'est mis en quête de réponses. À notre rendez-vous suivant, au terme de recherches intensives, il avait dressé l'organigramme de toute la société et l'avait accroché au mur.

Notre discussion a commencé par une question simple : « Savez-vous ce qu'il faut faire pour arranger la situation ? » Je n'en avais aucune idée.

Il m'a exposé une solution simple. Selon lui, il y avait dans la société quatorze postes pour lesquels nous devons trouver un nouveau visage. Avec les bonnes personnes dans ces postes clés, il était convaincu que la société, mon travail et ma vie connaîtraient une amélioration radicale. J'étais surpris. Je m'attendais à une solution bien plus compliquée, et je le lui dis.

Je me souviens encore de sa réponse : « Non. Jésus avait besoin de douze personnes ; vous, il vous en faut quatorze. »

Ça a été un moment constructif. Je n'avais jamais considéré que si peu de personnes puissent avoir autant d'impact. Malgré toute la concentration que je pouvais mobiliser, il est devenu évident que je subissais trop de distractions. Puisqu'il était capital de trouver ces quatorze personnes au plus vite, j'ai pris une grande décision : celle de me licencier.

J'ai quitté mon poste de PDG pour me consacrer entièrement à ces quatorze recrutements.

Cette fois, la terre a réellement tremblé. Trois ans plus tard, nous avons commencé une période de croissance soutenue et rapide, avec une moyenne de 40 % annuels, qui s'est maintenue sur une dizaine d'années. Nous avons rencontré un succès extraordinaire, qui a fait de nous des acteurs internationaux de notre secteur.

Au passage, le succès entraînant le succès, j'ai fait une autre découverte. Je commençais à entrevoir les bases de cette méthode.

Après avoir recruté ces quatorze personnes, j'ai entrepris de travailler avec nos cadres supérieurs, en tête à tête, pour étoffer leur carrière et leurs compétences. Par habitude, je terminais nos entretiens par un récapitulatif des quelques « devoirs » qu'ils avaient accepté d'accomplir avant notre prochaine séance. Malheureusement, peu s'acquittaient de l'ensemble de ces tâches. En général, ils en faisaient une partie, mais pas nécessairement la partie la plus importante. Les résultats de nos séances s'en ressentaient, source de frustration. Donc, pour les aider, j'ai commencé à raccourcir ma liste : « Si vous pouvez juste accomplir ces trois choses-là cette semaine... ces deux choses-là... » Puis, au désespoir, j'ai réduit au minimum : « Quelle est LA chose ESSENTIELLE que vous pouvez faire cette semaine qui vous permettrait de rendre tout le reste plus facile ou inutile ? » La surprise a été totale.

Les résultats ont décollé en flèche.

Après ces expériences, je me suis penché sur mes réussites et mes échecs, et j'ai découvert une mécanique intéressante. Lorsque j'avais rencontré un succès phénoménal, c'était parce que je m'étais concentré sur une seule chose. Et lorsque mon succès avait fléchi, c'est que je m'étais dispersé.

Et la lumière fut.

MINIMALISME

Nous avons tous des journées de travail équivalentes. Comment se fait-il que certains accomplissent plus que les autres dans le même temps imparti ? Comment peuvent-ils réussir plus, gagner plus, avoir plus ? Si c'est le temps qu'on convertit en réussite, pourquoi tout le monde n'obtient-il pas le même taux de change ? La réponse est simple : les approches les plus fructueuses se concentrent sur leur objectif, et pratiquent une gestion de tâches minimaliste.

Quand vous voulez mettre toutes les chances de réussite de votre côté, quel que soit le domaine, votre approche devrait toujours être la même. Minimisez.

« Minimiser », c'est ignorer tout ce que vous *pourriez* faire, et privilégier ce que vous *devez* faire. C'est reconnaître que tout n'a pas la même importance, et identifier ce qui en a le plus. C'est établir un lien plus direct entre ce que vous faites et ce que vous voulez. C'est se rendre compte que les résultats extraordinaires découlent directement du nombre de choses que vous pouvez ignorer.

Minimiser, c'est aussi la meilleure façon de profiter pleinement de votre travail et de votre vie. On tient généralement le raisonnement inverse : on estime que le succès demande de consacrer beaucoup de temps à des tâches compliquées. En conséquence, on noie son calendrier, et on s'enferme dans des listes de choses à faire surchargées et écrasantes. La réussite commence à paraître inaccessible, alors on commence à transiger. On oublie que la réussite arrive quand on fait peu de choses, mais qu'on les fait bien. Au lieu de cela, on se perd à vouloir en faire trop, et en fin de compte, on accomplit trop peu. Au fil du temps, on réduit ses ambitions, on abandonne

ses rêves, et on laisse sa vie s'étriquer. Alors qu'il aurait mieux valu pratiquer d'autres coupes que celles-là.

On dispose d'un potentiel limité en matière de temps et d'énergie. Quand on se disperse, on s'épuise. Pour accumuler les réussites, il faut en fait soustraire, et non additionner. Il faut entreprendre moins de choses, mais privilégier celles qui auront le plus d'effet, et non celles qui se contentent d'effets secondaires. Quand on cherche à en faire trop, le problème devient vite évident : même si cela fonctionne, charger sa vie professionnelle sans empiéter sur d'autres domaines entraîne toujours des conséquences négatives. Délais dépassés, résultats en demi-teinte, stress, surmenage, sommeil abrégé, mauvaise alimentation, pas de sport, et du temps en moins avec sa famille et ses amis. Tout cela au nom d'un objectif plus accessible qu'on ne l'imagine.

Le minimalisme est une approche simple pour obtenir à coup sûr des résultats extraordinaires. Cette méthode fonctionne tout le temps, partout, dans tous les domaines. Pourquoi ? Parce que cette méthode n'a qu'un seul but : vous amener à l'ESSENTIEL.

À force de réduire, on finit forcément par arriver devant une seule tâche. Et cette chose, cette tâche qui reste quand on a élagué tout le superflu, c'est forcément l'ESSENTIEL.

2 L'EFFET DOMINO

« Tous les grands changements commencent comme une cascade de dominos. »

– B.J. Thornton

À Leeuwarden, aux Pays-Bas, le Jour du domino (13 novembre 2009), Weijers Domino Productions organisa un record du monde : une cascade de plus de 4 491 863 dominos, en une époustouflante démonstration. Ce jour-là, un simple petit domino déclencha une réaction en chaîne qui produisit cumulativement plus de 94 000 joules d'énergie, l'équivalent de ce qu'il faut à un homme de taille moyenne pour accomplir 545 pompes.

Chaque domino représente une petite quantité d'énergie potentielle; plus on en aligne, plus on accumule d'énergie potentielle. Si on en accumule assez, d'une simple pichenette, on peut déclencher une réaction en chaîne à la puissance étonnante. Weijers Domino Productions l'a prouvé. Lorsqu'on met quelque chose en mouvement, si c'est la bonne chose, on peut renverser bien des obstacles. Et ce n'est pas tout.

En 1983, Lorne Whitehead écrivait en effet, dans l'*American Journal of Physics*, que si un domino peut renverser un autre domino, il peut aussi renverser un objet *plus grand que lui-même*. Il décrivait la manière dont un domino est capable de renverser un autre domino 50 % plus grand.

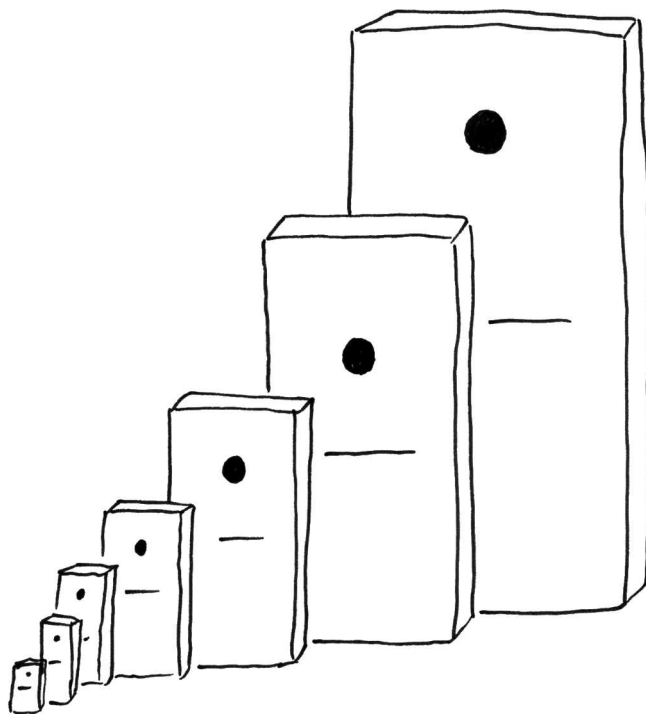


FIG 1 Une progression de dominos géométrique.

DOMINOS – UNE PROGRESSION GÉOMÉTRIQUE

TAILLE

Le 1^{er} fait cinq
centimètres de haut



#1



#18

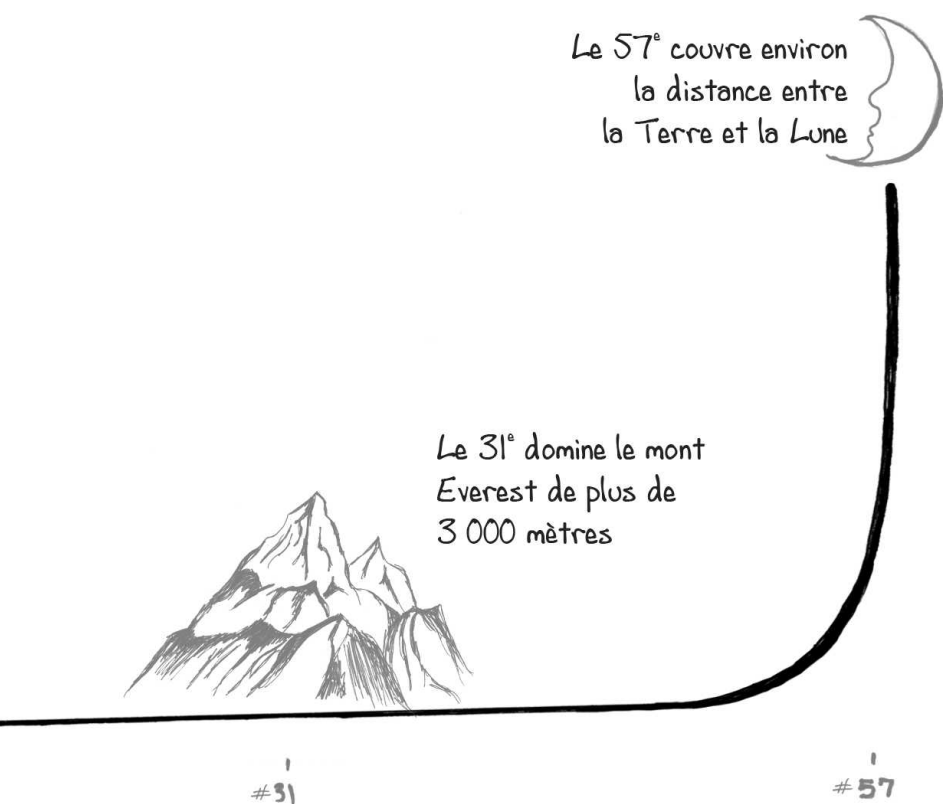


#23

NOMBRE DE DOMINOS

FIG 2 Une progression géométrique est comme un très long train –
il démarre trop lentement pour qu'on le remarque, et finit
par avancer trop vite pour qu'on l'arrête.

Vous comprenez l'implication de cette idée ? Une cascade de dominos peut renverser des objets de plus en plus grands. En 2001, un physicien du San Francisco's Exploratorium a reproduit l'expérience de Whitehead avec une série de huit dominos en contreplaqué, chacun 50 % plus grand que le précédent. Le premier ne mesurait que 5 centimètres, et le dernier près d'un mètre. La réaction en chaîne commença par un léger clic et se solda rapidement « par un violent claquement ».



Imaginez ce qui se produirait si la séquence continuait. La cascade de dominos envisagée par Whitehead constitue une progression *géométrique*. Le résultat défie l'imagination. Le 10^e domino mesure près de 2 mètres. Au 18^e, le domino tutoie la tour de Pise. Le 23^e domino dépasse la tour Eiffel, et le 31^e surplombe l'Everest de presque 3 kilomètres. Le 57^e couvre presque la distance de la Terre à la Lune !

OBTENIR DES RÉSULTATS EXTRAORDINAIRES

Alors, quand vous pensez « réussite », visez la lune. La lune est accessible, pour peu que vous établissiez les bonnes priorités, et que vous investissiez toute votre énergie à accomplir l'ESSENTIEL. Pour obtenir des résultats extraordinaires, il suffit de créer un effet de dominos dans votre vie.

Renverser des dominos, c'est assez simple. On les aligne, et on donne une pichenette au premier. Mais dans le monde réel, c'est un peu plus compliqué. La vie aligne rarement toutes les pièces en indiquant le point de départ. Ceux qui rencontrent le succès en ont conscience. Alors, chaque jour, ils réalignent leurs priorités, trouvent le premier domino, et lui tapent dessus jusqu'à ce qu'il tombe.

Pourquoi cette méthode fonctionne-t-elle? Parce que le succès se construit de manière séquentielle, et non simultanée. Une cause linéaire donne un résultat géométrique. On fait le nécessaire, puis on s'occupe du nécessaire suivant. Peu à peu, tout cela s'accumule et libère le potentiel géométrique du succès. L'effet domino s'applique à la situation d'ensemble (votre travail ou votre société, par exemple) comme aux plus petits moments de chaque jour, où vous essayez de déterminer ce qui est le plus urgent. Le succès se nourrit du succès, et au fur et à mesure, vous vous orientez vers les sommets.

Les gens plus savants ont accumulé leur savoir au fur et à mesure. Les plus compétents ont développé leur savoir-faire au fil des années. Les plus accomplis se sont construits peu à peu. Et les plus riches ont gagné leur argent jour après jour.

Le secret, c'est le temps. Le succès se construit de manière séquentielle. Une chose à la fois.

LE SUCCÈS LAISSE DES INDICES 3

Les preuves de l'ESSENTIEL sont partout. Si vous cherchez attentivement, vous finissez toujours par les trouver.

UN PRODUIT, UN SERVICE

Les sociétés qui connaissent un succès extraordinaire ont toujours un produit ou un service qui apporte plus de renommée ou plus de chiffre d'affaires que tout le reste. KFC a ouvert ses portes avec une seule recette secrète de poulet. La bière Coors a connu une croissance de 1 500 % entre 1947

« Seuls ceux qui se concentrent sur une seule chose progressent dans ce monde. »

– Og Mandino

et 1967 avec un seul produit, fabriqué dans une seule brasserie. Les microprocesseurs génèrent la vaste majorité des bénéfices d'Intel. Quant à Starbucks... je pense que vous savez de quoi il s'agit.

La liste des sociétés qui ont obtenu des résultats extraordinaires grâce à la puissance de l'ESSENTIEL est presque infinie. Certaines fabriquent ou livrent un produit fini, et parfois non. Prenez Google, par exemple. Leur ESSENTIEL, c'est la recherche, ce qui permet la location d'espaces publicitaires, leur principale source de revenus.

Et *Star Wars*? L'ESSENTIEL est-il l'œuvre cinématographique, ou les produits dérivés? Si vous pensez produits dérivés, vous avez raison – et tort à la fois. Les revenus des jouets ont récemment dépassé les 10 milliards de dollars, tandis que les recettes mondiales des six films s'élèvent à seulement 4,3 milliards de dollars. Mais de mon point de vue, l'ESSENTIEL se passe au cinéma, car c'est ça qui permet les jouets et les produits dérivés.

La réponse n'est pas toujours claire, mais cela ne la rend pas moins importante pour autant. Les innovations technologiques, les changements culturels et les forces concurrentielles dictent souvent l'évolution ou la transformation de l'ESSENTIEL. Les compagnies qui rencontrent vraiment le succès le savent, et se demandent régulièrement : « Qu'est-ce qui constitue notre ESSENTIEL ? »

Apple est un exemple frappant de la création d'un environnement où l'ESSENTIEL peut exister et évoluer. Entre 1998 et 2012, l'ESSENTIEL d'Apple est passé des Mac aux iMac à iTunes aux iPod aux iPhone, tandis que l'iPad dispute déjà la place en tête de la gamme des produits. Au moment où chaque nouveau « gadget en or » gagne le devant de la scène, les autres

produits ne sont pas pour autant relégués aux tables des soldes. Ces gammes continuent de se raffiner, portées par l'effet de halo bien connu du nouvel ESSENTIEL d'Apple, qui rend l'utilisateur encore plus susceptible d'adopter toute la famille de produits.

Quand on trouve l'ESSENTIEL, le monde des affaires apparaît différemment. Si aujourd'hui votre société ne sait pas ce qui est son ESSENTIEL, alors l'ESSENTIEL est de le découvrir.

« Il n'y a qu'une seule chose essentielle. Beaucoup de choses sont importantes, mais une chose est la plus importante. »

– Ross Garber

UNE PERSONNE

L'ESSENTIEL est un thème dominant qui se manifeste de manières différentes. Lorsqu'on l'applique aux humains, on voit le moment où une personne fait toute la différence. Lorsqu'il entre au lycée, Walt Disney suit aussi des cours du soir au Chicago Art Institute et devient illustrateur pour le journal de son lycée. Il veut devenir illustrateur de presse, mais ne trouve pas de travail après son bac. Alors son frère Roy, banquier et homme d'affaires, lui trouve une place au sein d'un studio artistique. C'est là qu'il apprendra l'animation et créera ses premiers dessins animés. Lorsque Walt était jeune, sa personne ESSENTIELLE fut Roy.

Pour Sam Walton, c'est son beau-père, L. S. Robson, qui lui prête les 20 000 dollars nécessaires pour fonder son premier magasin. Puis, quand Sam ouvre son premier Wal-Mart, Robson paie 20 000 dollars en secret à un propriétaire foncier, en échange d'une extension de bail.

Albert Einstein avait Max Talmud, son premier mentor. C'est Max qui présente à Einstein, alors âgé de 10 ans, les textes clés des mathématiques, des sciences et de la philosophie. Pendant six ans, Max viendra dîner une fois par semaine pour guider le jeune Albert.

Personne ne s'invente tout seul.

Oprah Winfrey cite son père et le temps qu'elle a passé chez lui comme origine de son salut : « Si on ne m'avait pas envoyée chez mon père, j'aurais suivi une autre direction. » Professionnellement, tout a commencé avec Jeffrey D. Jacobs, « l'avocat, agent, manager et conseiller financier » qui, lorsque Oprah cherchait un avis sur un contrat de travail, l'a convaincue d'établir sa propre société au lieu de n'être qu'un talent à louer. Harpo Productions, Inc., était née.

Le monde connaît bien l'influence créative que John Lennon et Paul McCartney eurent l'un sur l'autre, mais dans le studio d'enregistrement, il y avait George Martin. Considéré comme l'un des plus grands producteurs de tous les temps, George est souvent cité comme le « cinquième Beatle » pour son implication majeure dans leurs albums. L'expertise musicale de Martin a fait le lien entre le talent brut des Beatles et le son qu'ils cherchaient. La plupart des arrangements orchestraux et instrumentaux des Beatles ainsi que de nombreuses parties au clavier sur leurs premiers albums furent écrits ou interprétés par Martin, en collaboration avec le groupe.

Nous avons tous une influence majeure, un intervenant dont la présence, sentimentale ou professionnelle, a orienté, formé ou encadré notre développement.

Personne ne réussit seul. Personne.

UNE PASSION, UNE COMPÉTENCE

Si vous cherchez dans les coulisses de n'importe quel succès extraordinaire, vous y trouvez toujours une manifestation de l'ESSENTIEL. Il apparaît dans toute entreprise qui réussit, et dans la carrière de toute personne qui se hisse au sommet. Il apparaît aussi au sein des passions et compétences personnelles. Nous avons tous des passe-temps ou des *hobbies*, mais on croise parfois des gens au succès étonnant, dotés d'une émotion intense ou d'une capacité acquise qui les définit ou les pousse en avant plus que toute autre chose.

Si la frontière entre compétence et passion est souvent floue, c'est parce que les deux sont étroitement liées. Pat Matthews, l'un des plus grands peintres impressionnistes américains, dit qu'il a transformé sa passion pour la peinture en compétence, et pour finir en profession, tout simplement en peignant un tableau par jour. Angelo Amorico avait tellement envie de partager la passion que lui inspirent son pays et ses trésors qu'il a développé ses compétences et fondé une société pour cela. Il est devenu le tour-opérateur le plus connu d'Italie. C'est la même histoire qui sous-tend toutes les réussites. Une passion mène à apprendre une compétence liée, et à lui consacrer un temps disproportionné. Au fil du temps, la compétence progresse, et les résultats en font autant. De meilleurs résultats mènent souvent à un plaisir accru, moteur d'un investissement encore plus important. Ce cercle vertueux peut conduire à des résultats extraordinaires.

La passion de Gilbert Tuhabonye, c'est la course. Gilbert est un marathonien américain, né à Songa, au Burundi. Son amour

« Il faut être obsédé. Se lancer à la poursuite de ce que l'on désire. »

– Général George S. Patton

« Le succès exige
de se consacrer à
un seul but. »

– Vince Lombardi

de la course lui a valu de remporter le championnat national du Burundi du 400 m et du 800 m, alors qu'il n'était encore que lycéen. Il lui a aussi sauvé la vie.

Le 21 octobre 1993, des membres de la tribu Hutu ont envahi le lycée de Gilbert et capturé les élèves tutsis. Ceux qui ne furent pas tués sur-le-champ furent battus et brûlés vifs dans un bâtiment voisin. Après neuf heures passées sous des cadavres brûlés, Gilbert est parvenu à s'échapper, à semer ses poursuivants et à se réfugier dans un hôpital. Il était le seul survivant.

Il est arrivé au Texas et a continué la compétition, pour s'améliorer. Recruté par l'université chrétienne d'Abilene, Gilbert a remporté six récompenses. Diplôme en poche, il est parti pour Austin, où il est devenu l'entraîneur le plus apprécié de la ville. Pour forer des puits au Burundi, il a cofondé la Fondation Gazelle, qui tire la plupart de ses fonds de... Run for Water, un marathon caritatif dans les rues d'Austin. Et c'est ainsi qu'un thème unique accompagne toute sa vie et en devient le moteur.

De la compétition à la survie, de l'université à sa carrière et à ses œuvres caritatives, la passion de Gilbert Tuhabonye est devenue une compétence qui a mené à une profession, grâce à laquelle il a trouvé un moyen d'aider son pays. Le sourire avec lequel il salue les autres coureurs sur les pistes autour du lac Lady Bird à Austin prouve à quel point une passion peut donner le jour à une vie extraordinaire, si on la nourrit.

L'ESSENTIEL fait des apparitions fréquentes dans la vie des gens qui connaissent le succès, car il est inscrit au plus profond de nous. Il a fait son apparition dans ma vie, et si vous l'y aidez,

il apparaîtra dans la vôtre. Appliquer l'ESSENTIEL dans votre travail, et dans votre vie, sera la chose la plus simple et la plus avisée que vous pourrez faire pour atteindre le succès escompté.

UNE VIE

Si je devais choisir un seul exemple d'une personne qui a maîtrisé la puissance de l'ESSENTIEL pour se construire une vie extraordinaire, ce serait Bill Gates. Au lycée, Bill se passionnait pour les ordinateurs, ce qui l'a mené à développer une compétence, la programmation. Toujours au lycée, il a rencontré Paul Allen, qui lui a donné son premier emploi, puis est devenu son associé à la fondation de Microsoft. Ceci grâce à une seule lettre, qu'ils ont envoyée à une seule personne : Ed Roberts. Roberts a changé leur vie en leur confiant l'écriture du code de l'ordinateur Altair 8800. Après cela, Gates et Allen étaient sur les rails. Microsoft a vu le jour pour faire une chose, développer et vendre des interpréteurs BASIC pour l'Altair 8800. Puis, une chose entraînant une autre, Bill Gates a été, durant quinze années, l'homme le plus riche au monde. Lorsqu'il a pris sa retraite, il a choisi le PDG qui lui succéderait : Steve Ballmer, rencontré à l'université. D'ailleurs, Steve fut le 30^e employé de Microsoft, mais son premier directeur commercial. Et l'histoire ne s'arrête pas là.

Bill et Melinda Gates ont ensuite décidé de consacrer leur fortune à l'amélioration du monde. Guidés par la conviction que chaque vie a une valeur égale, ils ont établi une fondation à l'objectif unique : régler les « très gros problèmes », comme la santé ou l'éducation. Depuis sa création, la majorité des dons de la fondation ont été consacrés au même projet, le Programme de santé mondiale de Bill et Melinda. Le but unique de ce programme ambitieux est de canaliser les progrès de la science et de la technologie pour sauver des vies dans les pays

pauvres. Pour cela, ils ont fini par trouver un champ d'action essentiel : éradiquer les maladies infectieuses mortelles. À une étape de leur projet, ils ont décidé de se concentrer sur une seule méthode, les vaccins. Bill expliqua ainsi leur décision : « Nous avons dû choisir ce qui aurait le plus d'impact... l'outil magique de l'intervention sanitaire, c'est le vaccin, parce qu'on peut le produire à très bas coût. » Ce qui les mena à cette conclusion, c'est l'étrange question que posa un jour Melinda : « Où peut-on avoir le plus d'impact grâce à cet argent ? » Bill et Melinda Gates sont la preuve vivante de la puissance de l'ESSENTIEL.

L'ESSENTIEL

Le monde vous tend les bras, et le panorama qui s'ouvre à vous est époustoufflant. La technologie et l'innovation actuelles nous offrent des opportunités apparemment infinies. Mais il est facile de s'y perdre. Cette abondance nous bombarde chaque jour d'informations et de choix bien plus nombreux que ce que nos ancêtres recevaient en toute une vie. Pressés de toutes parts, nous en retirons une impression quasi constante de noyade.

Intuitivement, nous sentons qu'il faudrait faire moins, voir moins, lire moins. Mais par où commencer ? Comment faire le tri dans tout ce que la vie nous offre ? Comment prendre la meilleure décision possible, ressentir la vie à un niveau extraordinaire, sans jamais avoir de regrets ?

En vivant l'ESSENTIEL.

Ce que Curly savait, tous les gens qui ont connu le succès le savent aussi. La réussite repose sur l'ESSENTIEL ; c'est même le point de départ pour obtenir des résultats extraordinaires. C'est une façon révolutionnaire d'envisager le succès, présentée

avec une simplicité désarmante. Il est facile de l'expliquer. Il peut être difficile de l'appliquer.

Alors, avant que nous puissions discuter du fonctionnement de cette méthode, je voudrais dissiper les mythes qui nous empêchent de l'accepter. Je les appelle les mensonges du succès.

Une fois libérés de ces idées préconçues, nous pouvons ouvrir nos yeux et notre esprit à l'ESSENTIEL.

PARTIE



LES

MENSONGES

ILS NOUS ÉLOIGNENT
DE LA VÉRITÉ

« Ce n'est pas ce qu'on
ignore qui nous attire des
ennuis. C'est ce qu'on sait
mais qui est faux. »

– Mark Twain

LE PROBLÈME AVEC LA « OUAISSEMBLANCE »

En 2003, Merriam-Webster a commencé à analyser les recherches menées sur son dictionnaire en ligne pour déterminer le « mot de l'année ». Le raisonnement était simple : si les recherches en ligne révèlent le contenu de notre esprit collectif, alors le mot le plus cherché capturerait l'esprit de notre époque. Le premier gagnant avait du panache. Suite à l'invasion de l'Irak, tout le monde voulait apparemment savoir ce que signifiait vraiment la « démocratie ». L'année d'après, « blog », un néologisme décrivant une nouvelle façon de communiquer, arrivait en haut de la liste. Puis, après tous les scandales politiques de 2005, « intégrité » décrochait la palme.

À partir de 2006, Merriam-Webster a compliqué la donne. Les visiteurs du site pouvaient proposer des candidats, puis voter pour le « mot de l'année ». On pourrait dire que c'était une tentative pour instiller un retour qualitatif sur une entreprise quantitative. Le gagnant, avec cinq fois plus de voix que le deuxième, fut « ouaissemblance ». Ce mot, inventé par le comique Stephen Colbert dans le premier épisode de son émission, « The Colbert Report », désigne « une vérité qui vient des tripes, et pas des livres ». À l'Ère de l'Information, composée d'actualités permanentes, de billets d'humeur radiophoniques et de blogs sans aucun contrôle éditorial, la « ouaissemblance » résume toutes ces faussetés accidentelles ou intentionnelles qui paraissent assez « vraisemblables » pour que nous les acceptions.

Ce que nous croyons, que ce soit erroné ou non, détermine généralement nos actions. Et c'est là que le bât blesse. Il devient très difficile d'accepter l'ESSENTIEL, car trop de vérités nous ont été imposées, qui viennent souvent troubler notre pensée, égarer nos actions et masquer notre succès.

La vie est trop courte pour courir après des licornes. Elle est trop précieuse pour s'en remettre à une patte de lapin. Les vraies solutions sont souvent juste sous notre nez, mais tout aussi souvent cachées sous une quantité incroyable d'âneries, un flot étourdissant de « sens communs » qui tiennent davantage du non-sens. Votre patron vous a-t-il déjà sorti l'histoire de la grenouille-dans-l'eau-bouillante ? (« Si on lance une grenouille dans l'eau chaude, elle ressort. Mais si on la met dans l'eau tiède et qu'on augmente peu à peu la température, elle restera dans l'eau jusqu'à bouillir. ») C'est faux. C'est une erreur très vraisemblable, mais une erreur néanmoins. On vous a déjà raconté que l'explorateur Cortez avait brûlé ses navires en arrivant aux Amériques pour motiver ses hommes ? Encore

un mensonge. « Il faut parier sur le jockey, par sur le cheval ! » est depuis longtemps un cri de ralliement pour rappeler aux employés qu'ils doivent faire confiance aux dirigeants de leur entreprise. Mais sur le champ de courses, c'est le chemin le plus direct vers la banqueroute – c'est à se demander comment cela a pu devenir une maxime, d'ailleurs. Au fil du temps, les mythes et les erreurs sont répétés si souvent qu'ils deviennent familiers, et prennent en fin de compte la même force que la vérité.

Alors, on commence à s'en inspirer pour prendre des décisions importantes.

Le défi auquel nous faisons tous face pour façonner nos stratégies, c'est que le succès est jalonné de mensonges. « J'ai trop de choses à faire », « Si je fais plusieurs choses à la fois, ça ira plus vite », « Je dois me discipliner davantage », « Je devrais pouvoir faire ce que je veux quand je veux », « J'ai besoin de plus d'équilibre dans ma vie », « Je suis trop ambitieux ». À force de répétitions, ces idées céderont le pas aux six mensonges qui nous empêchent de vivre l'ESSENTIEL.

LES SIX MENSONGES QUI VOUS ÉLOIGNENT DU SUCCÈS

1. Tout a la même importance
2. Être multitâche
3. Avoir une vie disciplinée
4. On a de la volonté à volonté
5. Avoir une vie équilibrée
6. Voir grand, c'est mal

Ces six mensonges sont des convictions qu'on se met dans le crâne et qui deviennent des principes de fonctionnement

qui nous poussent sur le mauvais chemin. Des autoroutes qui se terminent en chemins de terre. Des ombres qui nous détournent de la proie. Pour maximiser notre potentiel, nous devons nous débarrasser de ces mensonges.

4 TOUT A LA MÊME IMPORTANCE

« Les choses qui
important le plus
ne devraient
jamais être à la
merci de celles
qui important le
moins. »

– Johann Wolfgang
von Goethe

L'égalité est un bel idéal, poursuivi au nom de la justice et des droits de l'Homme. Mais dans les faits, tout n'est pas égal. Certes, un billet de 10 euros vaut dix pièces d'un euro, et il faut toujours traiter les gens de manière égale. Mais quelle que soit la façon dont les professeurs donnent leurs notes, deux élèves ne sont pas égaux. Aussi impartiaux que les jurés s'efforcent d'être, les concours ne sont pas égalitaires. Aussi talentueuses soient-elles, deux personnes ne sont jamais égales.

Dans le monde de la réussite, tout n'a pas une importance égale.

L'égalité est un mensonge.

Il faut impérativement le comprendre si l'on veut prendre de bonnes décisions.

Comment décider ? Quand on a beaucoup de choses à faire dans la journée, comment décider ce qui passe en premier ? La plupart du temps, dans notre enfance, nous apprenons à faire ce qu'il faut au moment imposé. *C'est l'heure du petit déjeuner. C'est l'heure de l'école. L'heure de faire les devoirs, l'heure de ranger sa chambre, l'heure de prendre son bain, l'heure de se coucher.* À mesure que nous grandissons, nous prenons davantage de liberté. *Tu peux aller jouer dehors, du moment que tu fais tes devoirs avant dîner.* Enfin, une fois adultes, tout est laissé à notre appréciation. À nous de choisir. Et puisque notre vie est définie par nos choix, la question devient capitale : comment faire les bons ?

Pour tout compliquer, plus nous avançons en âge, plus nous rencontrons de choses dont nous sommes convaincus qu'il « faut les faire ». Surmenés, surchargés, surinvestis, nous sommes de plus en plus « dépassés ».

C'est là que la course à la priorité devient frénétique. Faute d'une formule claire pour prendre nos décisions, nos priorités deviennent affaire de réflexe plutôt que de réflexion. Comme un personnage de mauvais film d'horreur, nous finissons par monter à l'étage au lieu de sortir de la maison. Au lieu de prendre la meilleure décision, on prend n'importe quelle décision. Ce qui devrait nous faire avancer devient un piège.

Quand tout paraît urgent et important, tout est égal. Nous nous affairons, mais cela ne nous rapproche pas du succès.

« Les choses les plus importantes ne sont pas toujours les plus insistantes. »

– Bob Hawke

Activité ne signifie pas automatiquement productivité, et être affairé n'est pas toujours une bonne affaire.

Comme le disait Henry David Thoreau, « il ne suffit pas de courir dans tous les sens, les fourmis en sont autant capables que nous. La question est de savoir vers quoi l'on court ». Abattre cent tâches qui n'ont ni queue ni tête ne vaut pas mieux qu'accomplir une seule tâche qui a de l'impact. Tout n'a pas la même importance, et le succès ne dépend pas du nombre de choses que l'on fait. Et pourtant, c'est exactement l'approche que l'on choisit au quotidien.

BEAUCOUP DE BRUISSEMENTS POUR RIEN

Les listes de tâches à accomplir sont un des clichés de la gestion du temps vendus par l'industrie du succès. Nos désirs et ceux des autres nous arrivent pêle-mêle, et nous les notons de manière impulsive sur des bouts de papier, pour y repenser lorsque nous aurons du temps. Au mieux, nous les listons de manière méthodique sur des carnets imprimés. Les agendas réservent toujours de la place pour ces listes quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles. Les applis abondent pour nous permettre de les emporter partout avec nous, et certains logiciels les codent directement dans leur menu. Où qu'on se tourne, on nous encourage à dresser des listes. Mais si les listes sont précieuses, elles ont aussi un côté obscur.

Quoique utiles pour ne pas oublier nos bonnes intentions, ces listes de tâches nous écrasent sous la tyrannie des détails que nous nous sentons obligés de régler... parce qu'ils sont sur la liste. Et ce poids en vient à nous faire craindre ou détester

nos listes. Elles nous imposent nos priorités, de la même façon que notre boîte de réception d'e-mails peut nous dicter notre journée. La plupart des courriers électroniques sont remplis d'idées sans importance qui se font passer pour des urgences. Régler ces tâches dans l'ordre où nous les recevons, c'est un peu comme graisser une roue dès qu'elle se met à couiner. Mais comme le Premier ministre australien Bob Hawke l'avait dit, « les choses les plus importantes ne sont pas toujours les plus insistantes ».

Ceux qui réussissent fonctionnent différemment. Ils savent faire la différence entre l'ESSENTIEL et le reste. Ils prennent le temps de décider ce qui compte, puis laissent cette priorité-là diriger leur journée. Ceux qui réussissent font plus tôt ce que d'autres comptent faire plus tard, et retardent parfois *sine die* ce que d'autres font immédiatement. Cette différence n'est pas seulement une question d'intention. Ceux qui réussissent conservent toujours un sens des priorités clair.

De par sa nature même d'inventaire, une liste de tâches peut facilement vous égarer. Cette liste mentionne simplement ce que vous estimez avoir besoin de faire, dans l'ordre dans lequel vous y avez pensé. De manière inhérente, la liste est dépourvue d'intention. En fait, la plupart des listes de tâches ne sont que des bouées de sauvetage : elles vous permettent de surnager chaque jour, mais pas de transformer chaque journée de travail en un nouveau domino vers le succès séquentiel. Il n'y a rien de vertueux à s'échiner pendant des heures à rayer chaque ligne de sa liste, et à finir sa journée avec la corbeille pleine et le bureau vide. Il est fallacieux d'y imaginer un quelconque lien avec le succès. Au lieu d'une liste de tâches, vous avez besoin d'une liste du succès – une liste créée expressément pour obtenir des résultats extraordinaires.

Une liste de choses à faire est généralement longue. Une liste du succès est courte. L'une vous écartèle dans tous les sens, l'autre vous oriente vers une direction spécifique. L'une est un amas désorganisé et l'autre est une directive organisée. Si une liste n'est pas structurée pour permettre le succès, alors elle vous en détournera. Si votre liste de tâches à accomplir contient tout, alors elle vous emmènera partout... mais pas spécialement là où vous voulez aller.

Alors, comment transformer une liste de tâches en liste du succès? Vu le nombre de choses que vous *pourriez* faire, comment décider ce qui a le plus d'importance, chaque jour, à chaque instant?

Suivez l'exemple de Juran.

JURAN PERCE LE CODE

Vers la fin des années 1930, un groupe de cadres de General Motors fit une découverte étonnante, qui ouvrit la voie à une percée incroyable. L'un de leurs lecteurs de cartes perforées produisait des résultats incompréhensibles. En se penchant sur la machine défectueuse, ils trouvèrent un moyen de coder des messages. C'était très important, à l'époque. Depuis l'apparition des célèbres machines à coder allemandes Enigma, la cryptographie et le décodage étaient des sujets cruciaux pour la sécurité nationale, et excitaient la curiosité publique. Les cadres de General Motors furent bientôt convaincus que leur chiffage accidentel était inviolable. Un consultant de Western Electric, en visite dans l'entreprise, n'en était pas convaincu. Il accepta le défi du décodage, travailla toute la nuit, et perça le code à 3 heures le lendemain matin. Il s'appelait Joseph M. Juran.

Juran cita ensuite cet incident comme le point de départ d'un déchiffrement encore plus important, l'une de ses plus grandes

contributions à la science et au monde des affaires. Suite à son succès, General Motors l'invita à commenter des recherches sur la rémunération des cadres, qui suivaient une formule décrite par un économiste italien peu connu, Vilfredo Pareto. Au XIX^e siècle, Pareto avait écrit un modèle mathématique de la distribution des revenus en Italie, qui affirmait que 80 % du pays étaient aux mains de 20 % de la population. La richesse n'était pas distribuée de manière égalitaire. En fait, d'après Pareto, elle était concentrée d'une manière très prévisible. Pionnier de la gestion du contrôle de qualité, Juran avait remarqué que quelques défauts généraient la majorité des défauts de fabrication. Le déséquilibre présenté par Pareto suivait donc l'expérience personnelle de Juran, et il en vint à soupçonner qu'il s'agissait d'une loi universelle, dont les répercussions dépasseraient de loin ce que l'économiste avait envisagé.

Tout en écrivant son historique *Quality Control Handbook*, Juran voulait un nom court pour le concept « individu vital et foule triviale ». L'une des nombreuses illustrations de son manuscrit portait la légende « Le principe de distribution inégale de Pareto ». Là où d'autres auraient parlé de règle de Juran, lui préférerait l'appeler principe de Pareto.

Le principe de Pareto, en fin de compte, est tout aussi réel que la loi de la gravité, et pourtant peu de personnes se rendent compte de son poids. Ce n'est pas une simple théorie, c'est une certitude prévisible et avérée de la nature, et l'une des plus grandes vérités jamais découvertes sur la productivité. Richard Koch, dans *Le Principe 80/20*, le définissait en termes très clairs : « Le Principe 80/20 affirme qu'une minorité de causes, apports ou efforts entraîne généralement la majorité des résultats, productions ou récompenses. » En d'autres termes, dans le monde du succès, tout n'est pas égal. Une petite quantité de

causes crée la plupart des résultats. Un bon point de départ crée la majeure partie des progressions. Des efforts choisis génèrent presque toutes les récompenses.

Pareto nous indique une direction très claire : la majorité de ce que vous voulez viendra d'une minorité de ce que vous faites. Les résultats extraordinaires découlent de manière disproportionnée de moins d'actions qu'on le pense généralement.

Oubliez les chiffres, la vérité de Pareto concerne l'inégalité. On l'annonce souvent comme un ratio 80/20, mais cela peut se solder à 90/20, où 90 % de vos succès viendront de 20 % de vos efforts. Ou 70/10, ou 65/5. Ce qu'il faut en retenir, c'est que tout n'a pas la même importance. Certaines tâches ont plus de poids que d'autres – beaucoup plus. Une liste de tâches devient une liste du succès lorsque vous la filtrez avec le principe de Pareto.

Le principe 80/20 est l'une des règles directrices les plus importantes dans ma carrière. Comme Juran, j'ai observé son application toute ma vie. Quelques idées m'ont donné les plus grands résultats. Quelques clients ont été bien plus précieux que tous les autres; un petit nombre de personnes a été à

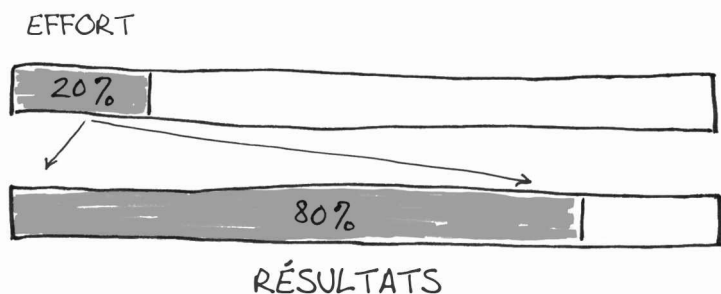
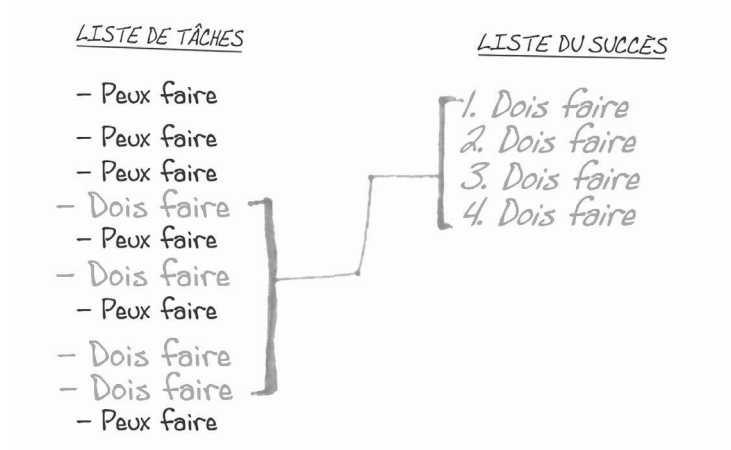


FIG 3 Le principe 80/20 affirme que la minorité de vos efforts mènera à la majorité de vos résultats.

l'origine de la plus grande partie du succès de mon entreprise. Et une poignée d'investissements m'ont rapporté le plus d'argent. Où que je me tourne, le concept de distribution inégale se concrétisait. Plus il se manifestait, plus je lui prêtais attention – et plus j'y prêtais attention, plus je le voyais. Pour finir, j'ai arrêté de considérer cela comme une coïncidence, et j'ai commencé à l'appliquer comme le principe absolu du succès, dans mon travail et dans mes relations professionnelles. Et les résultats furent extraordinaires.

PARETO EXTRÊME

Pareto prouve tout ce que je vous dis. Mais... il ne va pas assez loin. Je veux que vous insistiez encore. Je veux que vous portiez le principe de Pareto à son extrême. Je veux que vous minimisiez en identifiant les 20 %, puis que vous minimisiez encore, en trouvant la part vitale de la part vitale. La règle 80/20 est une première étape, mais pas la dernière, vers le succès. À vous

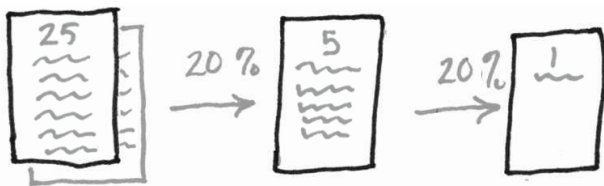


4 Une liste à faire devient une liste du succès quand on établit des priorités.

de finir ce que Pareto a commencé. Le succès exige que vous suiviez le principe 80/20, mais rien ne vous force à vous arrêter là.

Continuez. Vous pouvez extraire 20 % des 20 % des 20 %, et continuer ainsi jusqu'à arriver à la tâche essentielle (voir figure 5)! Quels que soient la tâche, la mission ou l'objectif. Grand ou petit. Commencez par la liste la plus longue que vous voudrez, en vous disant que vous allez écarter ces tâches les unes après les autres pour isoler les plus critiques, et vous arrêter à l'inévitable. L'impératif. L'ESSENTIEL.

En 2001, j'ai demandé une réunion de nos chefs de service. Malgré la vitesse de notre développement, nous n'étions pas encore reconnus par les acteurs au sommet de notre secteur. J'ai mis notre groupe au défi de trouver 100 façons de changer cet état de fait. Il nous a fallu toute la journée pour rédiger la liste. Le lendemain matin, nous avons réduit la liste à dix idées, et de là, nous avons déterminé la plus prégnante : je devais écrire un livre expliquant comment devenir un acteur majeur de notre secteur. Et cela a fonctionné. Huit ans plus tard, ce livre était devenu un best-seller national, mais avait aussi engendré une série d'autres livres dont les ventes totales dépassaient le million d'exemplaires. Dans une industrie qui compte environ



5 Quel que soit le nombre de tâches à accomplir dans votre liste initiale, vous pouvez la réduire à une seule.

un million d'employés, une chose a suffi à changer notre image à tout jamais.

Maintenant, prenez le temps de faire le calcul. Une idée, parmi 100. C'est Pareto poussé à l'extrême. Grande réflexion, action mesurée. C'est l'application de l'ESSENTIEL à un défi commercial, avec des résultats extraordinaires.

Mais ça ne s'applique pas seulement aux affaires. Pour mon 40^e anniversaire, j'ai commencé à prendre des cours de guitare. Très vite, je me suis rendu compte que je n'avais pas plus de vingt minutes par jour à consacrer à la pratique de l'instrument. Avec un créneau aussi court, je devais restreindre ce que j'apprenais. J'ai demandé conseil à mon ami Eric Johnson, l'un des meilleurs guitaristes au monde. Eric m'a répondu qu'avant toute chose je devais pratiquer mes gammes. J'ai suivi son conseil, et choisi une gamme de blues mineure. Et j'ai découvert qu'en apprenant cette gamme je pourrais jouer les solos de grands guitaristes du rock, d'Eric Clapton à Billy Gibbons, et peut-être un jour, Eric Johnson lui-même. Cette gamme devint mon ESSENTIEL pour la guitare, et elle m'a ouvert le monde du rock'n'roll.

L'inégalité entre les efforts mis en place et le résultat est présente tout autour de vous. Et si vous appliquez ce principe, cela vous apportera le succès dans tout ce qui importe à vos yeux. Il y aura toujours des choses plus importantes que les autres, et parmi celles-là, une vraiment capitale. Internaliser ce concept, c'est comme trouver une boussole magique. Chaque fois qu'on est égaré, qu'on se sent perdu, on peut la sortir pour se rappeler qu'il faut découvrir ce qui compte le plus.



GRANDES IDÉES

1. **Allez vers le moins.** Ne vous concentrez pas sur le rendement, mais sur la productivité. Laissez-vous guider par ce qui compte le plus.
2. **Allez à l'extrême.** Une fois que vous avez compris ce qui compte vraiment, continuez d'élaguer, jusqu'à ce qu'il ne reste qu'une seule chose. Cette activité centrale doit passer en tête de votre liste du succès.
3. **Dites non.** Que cela signifie « plus tard » ou « jamais », l'ESSENTIEL est de dire « pas maintenant » à tout ce qui retarderait l'accomplissement de votre tâche essentielle.
4. **Ne vous laissez pas piéger par les lignes à rayer.** Une fois convaincu que tout n'a pas la même importance, il faut agir en conséquence. Nous ne pouvons pas nous laisser aveugler par l'idée qu'il faut tout faire, que le succès vient à ceux qui peuvent rayer toutes les lignes de leur liste « à faire ». À ce jeu-là, il n'y a jamais de gagnant. La vérité, c'est que tout n'a pas la même importance, et le succès vient à ceux qui privilégient ce qui a vraiment de l'importance.

Parfois, c'est la première chose qu'on fait. Parfois, c'est la seule chose. Quoi qu'il en soit, faire le plus important, c'est toujours le plus important à faire.

ÊTRE MULTITÂCHE 5

S'il n'y a rien de plus important que de faire ce qui est le plus important, pourquoi faire autre chose en même temps? Excellente question.

Nous sommes à l'été 2009. Clifford Nass cherche justement la réponse. Sa mission? Découvrir à quel point les personnes « multitâches » sont multi-efficaces. Nass, professeur à l'université de Stanford, a confié au *New York Times* qu'il était « admiratif » des gens capables de faire plusieurs choses à la

« Faire deux choses à la fois, c'est n'en faire aucune. »

– Publilius Syrus

fois, et qu'il s'en estimait incapable. Alors, son équipe de chercheurs et lui-même firent remplir à 262 étudiants des questionnaires pour savoir à quelle fréquence ils s'adonnaient au « multitâche ». Ils divisèrent leurs sujets d'expérience en deux groupes, les fréquents et les occasionnels, et commencèrent avec l'idée que les « multitâcheurs » fréquents auraient de meilleurs résultats. Ils avaient tort.

« J'étais certain qu'ils disposaient d'une capacité secrète, explique Nass. Mais en vérité, ceux qui pratiquent fréquemment le multitâche s'exposent aux erreurs. » Ils furent dépassés sur chaque mesure. Ils s'étaient convaincus eux-mêmes et avaient convaincu le monde qu'ils étaient excellents, mais il y avait un problème. Comme le dit Nass, « les multitâcheurs étaient assez mauvais en tout ».

Le multitâche est un mensonge.

C'est un mensonge parce que tout le monde ou presque y voit une bonne façon de faire. C'est devenu si courant que l'on s'en croit vraiment capable. On en entend parler, et on reçoit même des conseils pour s'améliorer. Plus de six millions de pages web proposent des conseils, et des sites Internet de recrutement mentionnent le travail multitâche comme une compétence à développer et à mettre en avant lors du recrutement. Certains vont jusqu'à s'enorgueillir de leur prétendue compé-

tence et en faire un mode de vie. Mais c'est en fait un « mode d'échec » : ce n'est ni efficace ni rentable. Dans un monde axé sur les résultats, cela ne peut rien vous rapporter.

« Le travail multitâche n'est qu'une occasion de rater plusieurs choses à la fois. »

– Steve Uzzell

Quand on essaie de faire deux choses à la fois, on les fait moins bien. C'est le meilleur moyen d'en faire moins, et non

plus. Comme le disait Steve Uzzell, « le travail multitâche n'est qu'une occasion de rater plusieurs choses à la fois ».

ATTENTION DE SINGE

Le concept d'humains accomplissant plusieurs choses à la fois est étudié par les psychologues depuis les années 1920, mais le terme « multitâche » n'apparaît que dans les années 1960. Il servait à décrire des ordinateurs, et non des gens. À l'époque, une cadence de 10 mégahertz paraissait si colossale qu'on inventa un nouveau mot pour décrire la capacité d'un ordinateur à accomplir rapidement plusieurs tâches. Rétrospectivement, le terme est sans doute mal trouvé, car intrinsèquement trompeur. Il indiquait que plusieurs tâches partagent *alternativement* une même ressource (le processeur), mais le contexte fut peu à peu modifié et interprété comme plusieurs tâches accomplies de manière simultanée. C'était un néologisme astucieux mais trompeur, car ces ordinateurs ne traitaient qu'un seul élément de code à la fois. Leur fonctionnement « multitâche » les fait aller et venir d'une tâche à l'autre jusqu'à ce qu'elles soient toutes accomplies. La vitesse à laquelle les ordinateurs traitent chaque étape alimente l'illusion de simultanéité. La comparaison entre ordinateurs et humains est donc erronée.

Les gens peuvent bien sûr faire plusieurs choses à la fois, comme marcher et parler, ou mâcher un chewing-gum et lire une carte. Mais, comme un ordinateur, nous ne pouvons pas nous concentrer sur deux choses en même temps. Notre attention va et vient. C'est très bien pour les ordinateurs, mais cela a de sérieuses répercussions pour les humains : deux avions de ligne reçoivent l'autorisation d'atterrir sur la même piste. On prescrit le mauvais traitement à un patient. On laisse un nourrisson seul dans son bain. Toutes ces tragédies potentielles

montrent que les gens essaient d'en faire trop à la fois, et oublient des étapes vitales.

C'est étrange, mais au fil du temps, l'image de l'humain moderne est devenue celle de l'être multitâche. Nous pensons pouvoir, alors nous estimons devoir. Les enfants révisent en envoyant des textos, en écoutant de la musique ou en regardant la télévision. Des adultes qui mangent parlent au téléphone, se maquillent ou se rasent pendant qu'ils conduisent. On fait quelque chose dans une pièce tout en parlant à une personne dans la pièce d'à côté. On a le smartphone à la main pour se mettre à table. Nous ne manquons pas de temps pour faire ce que nous devons faire; nous avons simplement l'impression de devoir faire trop de choses dans le temps imparti. Alors nous doublons ou triplons la charge, dans l'espoir de pouvoir tout faire.

Et je ne parlais même pas du travail. Venons-y.

Le bureau moderne est un véritable défilé de distractions. Pendant que vous essayez de boucler un projet en temps et en heure, quelqu'un se met à tousser dans le bureau d'à côté et demande une pastille pour la gorge. La ligne de téléphone interne sonne en continu, dans l'espoir qu'une personne du service réponde. Vous levez le nez toute la journée, chaque fois qu'un nouvel e-mail arrive dans votre boîte ou que le flux d'actualité de votre média social attire votre attention, quand ce n'est pas votre téléphone qui vibre pour signaler un nouveau texto. Une pile de lettres à ouvrir et de documents à consulter est posée sur votre bureau, tandis que des gens passent vous voir toutes les cinq minutes pour vous poser des questions. Distractions et dérangements de toutes parts. Rester concentré devient en soi épuisant. Les chercheurs estiment qu'un employé est dérangé environ toutes les onze minutes, et perd presque

un tiers de sa journée à se remettre de ces distractions. Et pourtant, au milieu de tout ça, nous estimons pouvoir surmonter les épreuves et faire tout ce qui est dû en temps et en heure.

Nous nous voilons la face. Le multitâche est une arnaque. Le poète Billy Collins a bien résumé la chose : « Nous appelons ça multitâche, et du coup, cela ressemble à la capacité de faire beaucoup de choses en même temps... un bouddhiste appellerait ça un esprit de singe. » Nous pensons maîtriser l'ubiquité, mais nous nous rendons simplement fous.

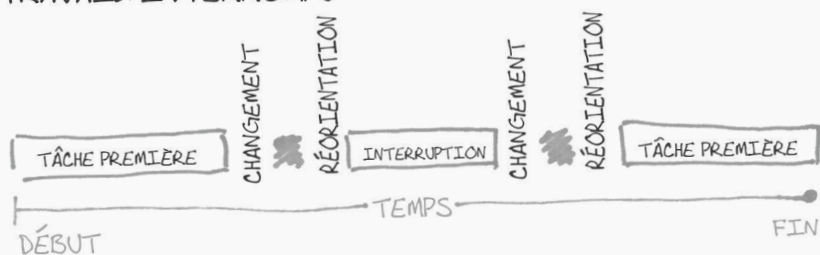
L'ILLUSION DU JONGLAGE

Cela nous vient naturellement. Il nous vient en moyenne 4 000 idées par jour, soit une idée toutes les quatorze secondes ; on comprend l'envie d'en concrétiser plusieurs en même temps. Nous sommes continuellement tentés de faire trop de choses. Dès que nous entamons une tâche, une autre essaie de nous en détourner. De plus, l'histoire suggère que la survie de notre espèce peut être liée à notre capacité à superviser plusieurs tâches en même temps. Nos ancêtres n'auraient pas duré longtemps s'ils n'avaient pas pu guetter l'approche de prédateurs tout en cueillant des baies, en tannant du cuir ou en se reposant après une dure journée de chasse. Notre constante envie de jongler avec plusieurs tâches est certainement un héritage transmis par ceux qui ont réussi à survivre.

Mais jongler, c'est faire une seule chose à la fois.

Le jonglage est une illusion. Pour l'observateur détaché, un jongleur jongle avec trois balles. En réalité, il rattrape et lance chaque balle indépendamment, en succession rapide. Attraper, lancer, attraper, lancer, attraper, lancer. Une balle à la fois. C'est ce que les chercheurs appellent le « changement de tâche ».

TRAVAIL INTERROMPU



TRAVAIL CONCENTRÉ



6 Le multitâche fait perdre plus de temps qu'il n'en fait gagner.

Quand on passe d'une tâche à l'autre, volontairement ou non, il se passe deux choses. La première est presque instantanée : on décide de changer. La deuxième est moins prévisible : on doit activer les « règles » de la prochaine activité (voir schéma 6). Passer d'une tâche simple à une autre (comme regarder la télévision et plier du linge) se fait vite, et relativement sans douleur. Mais si vous travaillez sur un fichier dans votre tableur et qu'un collègue entre dans votre bureau pour discuter d'un problème, la complexité relative de ces tâches rend impossible le va-et-vient mental entre les deux. Il faut toujours du temps pour commencer une nouvelle tâche, et pour reprendre celle que vous aviez laissée. Et rien n'assure que vous reprendrez exactement là où vous en étiez. Cela a un prix. « Le coût, en termes de temps supplémentaire imposé par l'alternance des tâches, dépend de la complexité ou de la simplicité des tâches, explique le chercheur David Meyer. Cela peut aller

d'une augmentation de 25 % ou moins pour une tâche simple, à plus de 100 % pour une tâche très compliquée. » Passer d'une tâche à l'autre impose un coût dont on a rarement conscience.

CANAUX CÉRÉBRAUX

Alors, que se passe-t-il quand on fait vraiment deux choses à la fois ? C'est simple : on les sépare. Notre cerveau possède des canaux, et peut en conséquence traiter plusieurs types de données, dans différentes zones. C'est pour cela qu'on peut parler et marcher en même temps. Il n'y a pas d'interférence. Mais le problème, c'est qu'on n'est vraiment concentré sur aucune activité. L'une des deux se déroule à l'arrière de vos pensées, et l'autre à l'avant. Si vous essayiez d'expliquer à un passager comment poser un DC-10 en urgence, vous arrêteriez de marcher. De même, si vous vouliez traverser un ravin sur un pont de corde, vous arrêteriez sans doute de parler. On peut faire deux choses à la fois, mais pas se concentrer de manière efficace sur les deux. Même mon chien Max le sait. Quand je suis vraiment captivé par ce que je regarde à la télé, il finit par me donner un coup de truffe. Apparemment, quand je le caresse sans y penser, ça n'a pas le même effet.

On pense souvent que, puisque le corps humain fonctionne de manière inconsciente, on fait déjà du multitâche. C'est vrai, mais pas comme on le croit généralement. Beaucoup de nos actions physiques, comme la respiration, sont guidées par une partie de notre cerveau différente de celle qui gère la concentration. En conséquence, il n'y a pas d'interférence au niveau des canaux. Nous avons raison de dire que quelque chose est « au premier plan » de notre préoccupation, parce que c'est là que la concentration se crée : dans le cortex préfrontal. Quand on se concentre, c'est comme si l'on braquait un projecteur sur ce qui compte. On peut prêter attention à deux choses, mais c'est ce

que l'on appelle une « attention divisée ». Et ne vous y trompez pas. Si vous portez deux objets, votre attention est divisée. Si vous en ajoutez un troisième, vous allez lâcher quelque chose.

Le problème quand on veut se concentrer sur deux choses à la fois apparaît lorsqu'une des deux réclame davantage d'attention, ou qu'elle interfère avec un canal déjà utilisé. Quand votre épouse vous décrit la nouvelle disposition du mobilier du salon, vous engagez votre cortex visuel pour visualiser la pièce. Si vous vous trouvez au volant au même moment, cette interférence signifie que vous voyez la nouvelle combinaison sofa/table basse, mais pas la voiture qui freine devant vous. Vous ne pouvez pas vous concentrer sur deux choses importantes en même temps.

Chaque fois qu'on essaie de faire plusieurs choses à la fois, on divise notre attention, et on réduit l'efficacité de chaque processus. Voici une courte liste résumant la manière dont le multitâche nous court-circuite :

1. Votre cerveau a une capacité limitée. Vous pouvez la diviser autant que vous voulez, mais cela vous coûte en rapidité et en efficacité.
2. Plus vous passez de temps sur une autre tâche, moins vous aurez de chances de reprendre la première. C'est comme ça qu'on se retrouve avec un tas de choses « à finir ».
3. Passer sans cesse d'une activité à l'autre vous fait perdre du temps à chaque fois que le cerveau se réajuste. Les millisecondes s'additionnent. Les chercheurs estiment que l'on perd en moyenne 28 % de notre journée à cause de ces contraintes cérébrales.
4. Les multitâcheurs chroniques développent un faux sentiment du temps qui leur est nécessaire pour accomplir

quelque chose. Ils pensent presque toujours qu'une tâche prend plus de temps qu'il n'en faut vraiment.

5. Les multitâcheurs font plus d'erreurs que ceux qui restent concentrés. Ils prennent souvent de mauvaises décisions parce qu'ils remplacent les anciennes informations par les nouvelles, même si les anciennes étaient plus utiles.

Les multitâcheurs ressentent davantage de stress étouffant et usant.

Les recherches sont claires. Il semble donc fou, vu les erreurs et le stress auxquels mène le travail multitâche, que nous continuions de nous y adonner. Peut-être subissons-nous trop de tentations : les employés qui passent la journée sur leur ordinateur alternent les fenêtres trente-sept fois par jour pour consulter leurs e-mails et autres programmes assimilés. À moins que nous recherchions des sensations : les gens qui font du multitâche sur ordinateur ressentent une excitation en changeant d'occupation – une décharge de dopamine – qui peut être addictive. Sans cela, ils s'ennuient. Quelle que soit la raison, ces transitions nous ralentissent et nous abêtissent.

OÙ AVAIS-JE LA TÊTE ?

En 2009, le journaliste du *New York Times* Matt Richtel a remporté un prix Pulitzer pour une série d'articles sur les dangers du téléphone au volant. Il a découvert que la distraction au volant est à l'origine de 16 % des décès sur la route, et de près d'un demi-million de blessures par an. Même une conversation anodine au volant réduit de 40 % votre concentration et présente des effets proches de l'ivresse. Les preuves sont si catégoriques que de nombreux États et municipalités ont interdit l'utilisation du téléphone portable au volant. C'est logique. Même ceux d'entre nous à qui il arrive de sortir leur téléphone

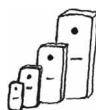
au volant ne le recommanderaient pas à leurs enfants adolescents. Il suffit d'un texto au mauvais moment pour transformer le 4x4 familial en un bélier de 2 tonnes. Diviser son attention peut conduire à toutes sortes de désastres.

Nous savons que le multitâche peut être fatal, au sens premier du terme. Nous exigeons des pilotes ou des chirurgiens qu'ils se concentrent sur leur travail, à l'exclusion de toute autre pensée. Et nous espérons que toute personne de ce genre qui serait surprise à faire le contraire serait sévèrement réprimandée. Et pourtant, nous-mêmes ne suivons pas ces standards. N'accordons-nous aucune valeur à notre propre travail? Pourquoi tolérer cette division de l'attention alors que nous accomplissons nos tâches les plus importantes? Certes, rares sont les entreprises où l'on traite des questions de vie ou de mort... mais cela ne nous dispense pas de nous concentrer sur notre succès ou celui des autres. Votre travail mérite le même respect. Ça n'y paraît peut-être pas sur le moment, mais chacun d'entre nous a un travail à accomplir, et un travail qui mérite d'être bien fait. Voyons les choses sous cet angle : si l'on perd vraiment un tiers de notre journée de travail à cause des distractions, quelle est la perte cumulée à l'échelle d'une carrière? Et quel est l'impact sur la carrière de vos collègues? Sur l'entreprise? Quand on additionne tout cela, on imagine plus aisément perdre sa carrière ou son entreprise. Ou pire, les faire perdre à d'autres personnes.

Et réfléchissez à l'impact de ces distractions sur votre vie privée! Comme l'écrivait Dave Crenshaw, «les gens avec qui nous travaillons et vivons au quotidien méritent toute notre attention. Lorsque nous leur accordons une attention segmentée, un temps de bouche-trou ou des bribes d'attention entre deux portes, cela nous demande plus d'efforts que de leur

accorder toute notre attention. Et cela finit par nuire à ces relations humaines». Chaque fois que je vois un couple à table, dont l'un essaie de communiquer pendant que l'autre envoie un texto sous la table, cette évidence m'apparaît de nouveau.

GRANDES IDÉES



1. **La distraction est naturelle.** Ne vous en veuillez pas si vous êtes distrait de temps en temps. Ça arrive à tout le monde.
2. **Le multitâche demande un effort.** Au bureau ou à la maison, la distraction provoque des choix erronés, des erreurs coûteuses et un stress inutile.
3. **La distraction nuit au résultat.** Quand on essaie d'en faire trop à la fois, on ne fait rien comme il faut. Identifiez ce qui compte le plus pour le moment, et consacrez-y toute votre attention.

Pour mettre en application le principe de l'ESSENTIEL, vous ne pouvez pas souscrire au mensonge que vous devriez faire deux choses à la fois. Si cela est parfois possible, ce n'est jamais possible de manière efficace.

6 AVOIR UNE VIE DISCIPLINÉE

« L'autodiscipline est l'un des mythes les plus invasifs de notre culture. »

– Léo Babauta

Selon une idée très répandue, une personne qui réussit mène nécessairement une « vie disciplinée ». C'est un mensonge.

Le succès ne demande pas plus de discipline que la norme. Il faut simplement l'utiliser et la gérer à meilleur escient.

Contrairement à ce que l'on pense souvent, la réussite n'est pas un marathon. Pour réussir, pas la peine d'être une personne disciplinée à plein-temps, dont chaque action est planifiée, et qui contrôle

tout. La réussite est en fait une course assez courte – un sprint, livré avec juste assez de discipline pour que l’habitude prenne le relais.

Lorsqu’on sait ce qu’il faut faire et qu’on ne le fait pas pour autant, on se dit généralement : « Je devrais me discipliner davantage. » Mais on doit en fait développer *l’habitude* de faire ce qu’il faut. Et cela demande en fin de compte très peu de discipline.

Lorsqu’on discute de réussite, les mots « discipline » et « habitude » finissent par se recouper. Ils ne sont pas synonymes, mais partagent un lien puissant qui forme la fondation de la réussite. Se discipliner, c’est se former à agir d’une façon spécifique. L’habitude, c’est quelque chose qu’on fait sans avoir besoin d’y réfléchir. La première, si l’on continue assez longtemps, mène à la deuxième. Tous les gens qu’on trouve « disciplinés » se sont en fait donné certaines habitudes.

Car après tout, il serait insupportable de conserver une discipline constante. L’idée même de se conduire de manière toujours réfléchie et contrôlée paraît aussi impossible qu’assommante. Face à cette conclusion, la plupart des gens s’entêtent dans la mauvaise direction ou baissent les bras. Frustration et résignation sont alors inévitables.

Pas besoin de discipline pour réussir : pour réussir, il suffit de faire les bons choix, et non de tout faire parfaitement.

La difficulté, c’est qu’il faut comprendre quelle habitude vous mènera au succès. Après, il suffit de très peu de discipline pour la mettre en place. C’est tout ce dont vous avez besoin. Quand cette habitude fera partie de votre vie, vous paraîtrez discipliné, sans avoir besoin de l’être. Vous aurez des facilités, parce que vous aurez travaillé régulièrement pour les obtenir. Vous aurez

fait preuve de discipline ponctuelle pour acquérir une habitude puissante.

LA DISCIPLINE PONCTUELLE FONCTIONNE PARFAITEMENT

Le champion olympique de natation Michael Phelps est un cas d'école. Il était encore en maternelle lorsqu'on l'a diagnostiqué comme étant hyperactif. Son institutrice a annoncé à sa mère : « Michael ne tient pas en place, il ne sait pas se taire... il n'est pas doué. Votre fils ne saura jamais se concentrer sur quoi que ce soit. » Bob Bowman, qui l'entraîne depuis qu'il a 11 ans, confirme que Michael passait beaucoup de temps à l'écart, près du maître-nageur, pour comportement perturbateur. Le même comportement qui refait surface de temps en temps dans sa vie adulte.

Et pourtant, il a battu des dizaines de records du monde. En 2004, il a remporté six médailles d'or et deux de bronze à Athènes, puis, en 2008, un nombre record de huit médailles à Beijing, détrônant ainsi le légendaire Mark Spitz. Ses 18 médailles d'or sont un record olympique, tous sports confondus. Avant de raccrocher les lunettes et de prendre sa retraite, ses victoires aux Jeux olympiques de Londres en 2012 portèrent son total à 22 médailles, et firent de lui l'athlète olympique le plus décoré de l'histoire, tous sports confondus. Un journaliste a même écrit : « Si Phelps était un pays, il serait classé 12^e des trois derniers Jeux olympiques. » Aujourd'hui, sa mère s'avoue fascinée par la capacité de concentration de son fils. Bowman y voit « la meilleure caractéristique » de l'athlète. Comment est-ce possible ? Comment le garçon qui ne pourrait « jamais se concentrer sur quoi que ce soit » a-t-il pu accomplir tant de choses ?

Phelps a acquis une discipline sélective.

De ses 14 ans jusqu'aux Jeux olympiques de Beijing, Phelps s'est entraîné sept jours par semaine, 365 jours par an. Il partait du principe qu'en s'entraînant le dimanche, il prenait une avance de 52 jours d'entraînement sur ses concurrents. Il passait jusqu'à six heures dans l'eau, tous les jours. « Sa capacité à canaliser son énergie est l'une de ses plus grandes forces », dit Bowman. Sans simplifier, on peut dire que Phelps a canalisé toute son énergie dans une habitude qu'il avait eu assez de discipline à acquérir : nager tous les jours.

On sent bien l'intérêt qu'il y a à développer une bonne habitude. Mais au-delà du succès, cela vous simplifie la vie. Lorsqu'on se choisit des habitudes avec un objectif donné, la vie devient plus claire, parce qu'on sait ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Si vous vous disciplinez pour acquérir les bonnes habitudes, vous aurez moins besoin de rigueur dans d'autres domaines. Quand on fait ce qu'il faut, on n'est plus obligé de tout surveiller.

Michael Phelps a trouvé son point fort dans une piscine. Avec le temps, la discipline qu'il s'imposait chaque jour est devenue l'habitude qui a changé sa vie.

SOIXANTE-SIX JOURS DE RÉPÉTITION

Discipline et habitude. La plupart des gens refusent généralement d'en parler. Et qui pourrait leur en vouloir? Comme pour eux, la simple lecture de ces mots m'évoque des images dures et déplaisantes. Mais une discipline bien mise en place rapporte beaucoup, et les habitudes ne sont pénibles à acquérir qu'au début. Avec le temps, l'habitude qu'on prend devient de plus en plus simple à appliquer (voir schéma 7). Disciplinez-vous au début, et la suite du chemin sera différente. Intégrez une habitude à votre vie, et vous pourrez traverser la routine avec

LE RÔLE DE LA DISCIPLINE DANS LA RÉUSSITE

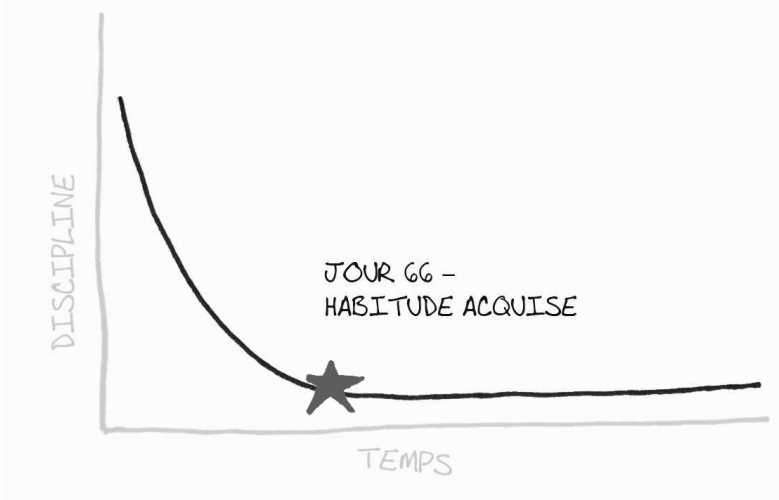


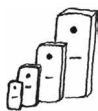
FIG 7 Une fois qu'un nouveau comportement devient une habitude, il faut moins de discipline pour le conserver.

moins de fatigue. Ce qui était difficile devient une habitude, et l'habitude rend les choses faciles.

Donc, combien de temps faut-il conserver sa discipline ? Les chercheurs de l'University College de Londres ont la réponse. En 2009, ils ont posé la question : combien de temps faut-il pour prendre une nouvelle habitude ? Ils cherchaient le moment où un comportement nouveau devient automatique et intégré. Ce point d'automatisme arrivait à un moment où les participants avaient déjà parcouru 95 % de la courbe, et où l'effort nécessaire pour conserver l'habitude était au plus bas. Ils ont demandé aux étudiants de se fixer des objectifs d'exercice et de régime pendant une période de temps, et de suivre leurs progrès. Les résultats suggèrent qu'il faut en moyenne 66 jours pour acquérir une nouvelle habitude. Cela allait de 18 à

254 jours, mais les 66 jours représentaient un point de transition – les comportements les plus faciles ne demandaient que quelques jours, et les plus difficiles étaient plus longs à assimiler. Les cercles d’auto-développement ont tendance à annoncer qu’il faut 21 jours pour absorber un changement, mais la science moderne est plus prudente. Il faut du temps pour développer la bonne habitude, alors ne baissez pas les bras trop tôt. Décidez de ce qui vous convient, puis donnez-vous le temps dont vous avez besoin et appliquez toute la discipline que vous pourrez mobiliser pour y parvenir.

Les chercheurs australiens Megan Oaten et Ken Cheng ont même trouvé des preuves d’un effet de halo autour de la création d’habitude. Dans leurs études, les étudiants qui avaient réussi à intégrer une nouvelle habitude rapportaient une réduction de leur stress, de leurs achats d’impulsion, de leur consommation d’alcool, de tabac et de caféine, et du temps qu’ils passaient devant la télévision ; dans le même temps, ils constataient une amélioration de leurs habitudes alimentaires et de leur hygiène ménagère. Si vous conservez votre discipline assez longtemps pour qu’elle devienne une habitude, tout s’en trouvera simplifié. C’est pour cela que les personnes dotées des bonnes habitudes ont l’air de s’en sortir mieux que les autres. Elles font le plus important de manière régulière, et en conséquence, tout le reste est plus simple.



GRANDES IDÉES

1. **Ne soyez pas discipliné.** Acquérez plutôt des habitudes puissantes, grâce à quelques périodes de discipline sélective.

2. **Développez vos habitudes l'une après l'autre.** La réussite est séquentielle, pas simultanée. Personne n'a la discipline requise pour acquérir plusieurs habitudes fortes en même temps. Les gens qui connaissent le plus grand succès ne sont pas surhumains. Ils ont juste usé de discipline sélective pour développer quelques habitudes fortes. Une à la fois. Au fil du temps.
3. **Laissez du temps à chaque habitude.** Conservez votre habitude assez longtemps pour qu'elle devienne une routine. Il faut en moyenne 66 jours pour acquérir une habitude. Une fois l'habitude bien ancrée, vous pouvez la développer, ou en acquérir une autre si besoin.

Si l'on se définit par ce que l'on fait de manière habituelle, alors le succès n'est pas une action mais une habitude à développer. On n'a pas besoin de chercher le succès. Il suffit de choisir le moment adéquat pour faire preuve de discipline et acquérir les bonnes habitudes. Les résultats extraordinaires viendront d'eux-mêmes à votre rencontre.

ON A DE LA VOLONTÉ À VOLONTÉ 7

Pourquoi se compliquer volontairement la vie? Pourquoi se mettre en retard ou se rajouter des difficultés? Aucune personne sensée ne s'infligerait ça. Et pourtant, la plupart des gens le font de manière quotidienne. Lorsque nous laissons reposer notre succès sur notre volonté, sans comprendre ce que cela signifie vraiment, nous nous plaçons en situation d'échec. Pourtant, rien ne nous y oblige.

Souvent cité comme déclaration de détermination, le proverbe « quand on veut, on peut » a condamné autant de gens qu'il en

« Ulysse avait bien compris la faiblesse de la volonté : il demanda à son équipage de l'attacher au mât pour traverser le territoire des sirènes. »

– Patricia Cohen

a aidés. Il est si facile à dire, si rapide à penser, qu'on réfléchit rarement à sa signification. On le prend à tort pour une source de motivation, un guide simple et clair vers le succès. Mais pour que la volonté ait un effet, il ne faut pas s'arrêter là. Considérer que ce proverbe parle de volonté, c'est passer à côté de l'élément essentiel : le temps.

Je n'ai réfléchi à ce qu'était la volonté que tard dans ma vie. Mais lorsque je m'y suis penché, j'ai été fasciné. La capacité à se contrôler, à déterminer ses propres actions, semble prodigieuse. Si c'est une capacité raisonnée, cela s'appelle la discipline. Mais si on le fait parce qu'on en est capable, tout simplement, c'est un pouvoir brut. Le pouvoir de la volonté.

Cela semblait si simple : « Si je canalise ma volonté, la réussite sera à ma portée. » J'étais certain que ce serait vite réglé. À la place, ça a été vite terminé. Plein de détermination, décidé à écraser les obstacles sous un rouleau compresseur, j'ai découvert que je n'avais pas toujours assez de volonté pour cela. Elle variait d'un jour sur l'autre. Elle semblait aller et venir... comme de sa propre volonté ! Il était donc impossible de m'en servir pour étayer mon succès. Ma première pensée fut que j'avais un problème : je devais être une chiffé molle, voué à ne jamais rien accomplir. Aucune force de caractère, aucune endurance. En conséquence, j'ai pris sur moi et redoublé d'efforts. Tout cela pour arriver à une conclusion édifiante : la volonté n'est pas un robinet qu'on ouvre et qu'on ferme à volonté. Aussi puissante qu'ait été ma motivation, ma volonté n'allait pas attendre que je lui fasse signe. J'étais pris au dépourvu. J'avais toujours supposé que je pouvais simplement la mobiliser lorsque j'en avais besoin pour obtenir tout ce que je voulais. Erreur.

La volonté à volonté est une idée fausse.

La plupart des gens admettent l'importance de la volonté, mais ils n'apprécient que rarement son impact réel. Une étude très inhabituelle a permis d'y voir plus clair.

BÉBÉS TORTURÉS

Vers la fin des années 1960 et le début des années 1970, le chercheur Walter Mischel commença à tourmenter de manière méthodique des élèves de l'école élémentaire Bing de l'université de Stanford. Plus de 500 enfants de 4 ans environ participèrent à ce programme diabolique avec l'accord de leurs parents. Parents qui, comme des millions d'autres, ont ri sans pitié devant les vidéos de ces enfants malheureux. Cette expérience diabolique s'appelle « Le test de la guimauve ». C'était une approche intéressante de la volonté.

Les enfants se voyaient offrir le choix entre trois friandises (une brioche, un cookie ou un morceau de guimauve). Puis le chercheur disait à l'enfant qu'il devait s'absenter, mais que s'il pouvait attendre quinze minutes avant de manger sa friandise, il en recevrait une deuxième. Une maintenant, ou deux plus tard. (Mischel comprit qu'il avait bien pensé son test quand quelques enfants demandèrent à arrêter dès qu'il eut expliqué les règles de base).

Face à cette guimauve qu'ils ne pouvaient pas manger, les enfants se livraient à toutes sortes de manœuvres dilatoires : fermer les yeux, se tirer les cheveux, se détourner. Certains se penchaient plutôt vers la guimauve, pour la sentir voire la caresser. En moyenne, les enfants tenaient moins de trois minutes. Trois sur dix seulement tenaient jusqu'au retour de l'examineur. Il était évident que les enfants peinaient à retarder leur plaisir. Ils avaient peu de volonté.

À l'origine, personne n'avait d'idée préconçue sur le sens d'un échec ou d'une réussite, au niveau de l'avenir d'un enfant. Ce lien s'est tissé peu à peu. Les trois filles de Mischel étaient élèves

à l'école maternelle Bing, et au fil des années, Mischel a vu émerger un schéma. Il leur posait des questions sur ceux de leurs camarades qui avaient participé à l'expérience. Les enfants qui étaient parvenus à attendre la deuxième friandise semblaient avoir de meilleurs résultats. Largement meilleurs.

À partir de 1981, Mischel a suivi de manière systématique les résultats de ses sujets d'origine. Il demandait les copies et les relevés de notes, et envoyait des questionnaires pour mesurer le progrès académique et social relatif des enfants. Son intuition était juste : la volonté ou la capacité à différer sa gratification était un excellent indicateur d'une réussite ultérieure. Pendant trente années, Mischel et ses collègues ont publié de nombreux articles sur la réussite supérieure des «différateurs». La réussite dans l'expérience prédisait une carrière académique plus longue et des moyennes supérieures, une plus grande assurance et une meilleure gestion du stress. D'un autre côté, les «immédiatistes» avaient 30 % de risques d'être en surpoids et souffraient plus généralement d'addictions diverses. Bref, lorsque votre maman vous disait «tout vient à point à qui sait attendre», ce n'était pas une parole en l'air.

La volonté est si importante que son utilisation devrait être une priorité. Malheureusement, puisqu'on ne peut pas l'utiliser à volonté, il faut la gérer pour que son utilisation soit rentable. Tout comme «le monde appartient à ceux qui se lèvent tôt» et «il faut battre le fer pendant qu'il est chaud», la volonté est une question de timing. *Quand* on veut, on peut. Quoique le caractère soit un facteur essentiel de la volonté, la clé de son utilité réside dans le moment de son utilisation.

ÉNERGIE RENOUVELABLE

Envisagez la volonté comme l'indicateur de batterie de votre téléphone portable. Tous les matins, vous partez avec une bat-

terie pleine. À mesure que la journée avance, chaque fois que vous vous en servez, vous la videz un peu plus. Tout comme votre barre verte, votre détermination s'étiole, et quand elle finit par passer dans le rouge, c'est terminé. La volonté possède une batterie limitée, mais il suffit de se reposer pour la recharger. C'est une ressource limitée, mais renouvelable. Parce que vous avez une quantité finie, chaque acte de volonté crée un scénario réussite/échec où une victoire immédiate acquise par la volonté augmente vos chances de perdre plus tard, parce que vous en manquerez. Après toute une journée à grimper une côte, le chant des sirènes d'un en-cas de minuit peut sonner le glas de votre régime équilibré.

Tout le monde accepte le fait qu'il faut gérer ses ressources limitées, mais nous incluons rarement la volonté dans ce lot. Nous agissons comme si nous avions de la volonté à volonté. En conséquence, nous ne la considérons pas comme une ressource à gérer de manière rationnelle, comme la nourriture ou le sommeil. Cela nous met régulièrement en difficulté, car lorsque nous avons le plus besoin de volonté, elle n'est pas forcément au rendez-vous.

Les recherches de Baba Shiv, professeur à l'université de Stanford, montrent la faiblesse de notre volonté. Il a réparti 165 étudiants en deux groupes et leur a demandé de mémoriser soit un nombre à deux chiffres, soit un nombre à sept chiffres. Ces deux exercices sont largement à la portée des capacités cognitives d'une personne moyenne, et les étudiants pouvaient prendre autant de temps qu'ils le voulaient pour le mémoriser. Lorsqu'ils étaient prêts, les étudiants passaient dans la pièce suivante, où il leur fallait restituer le nombre. En chemin, ils se voyaient offrir un en-cas pour leur participation à l'étude. Ils avaient le choix entre du gâteau au chocolat ou une salade de fruits – plaisir coupable ou casse-croûte sain. Devinez quoi? Les étu-

dians qui avaient retenu le nombre à sept chiffres avaient deux fois plus de chances de choisir le gâteau. Cette petite surcharge cognitive suffisait à les empêcher de faire le choix raisonnable.

Les conséquences sont étourdissantes. Plus nous utilisons notre esprit, moins nous avons d'énergie pour réfléchir. La volonté est comme un muscle rapide, qui se fatigue et doit se reposer. Elle est très puissante, mais peu endurante. Comme l'expliquait Kathleen Vohs en 2009 dans le magazine *Prevention*, «la volonté est comme l'essence dans votre voiture... quand on résiste à une tentation, on en utilise un peu. Plus on résiste, moins on a d'essence, jusqu'à la panne sèche». En fin de compte, il suffit de cinq petits chiffres pour assécher notre volonté.

Si les décisions nous coûtent en volonté, la nourriture que nous mangeons joue aussi un rôle clé dans sa régénération.

LES NOURRITURES SPIRITUELLES

Le cerveau représente 2 % de notre masse corporelle, mais consomme 20 % des calories que nous brûlons. Si votre cerveau était une voiture, en termes de rendement, ce serait le plus énorme des 4x4. La majeure partie des activités conscientes se déroulent dans le cortex préfrontal, la partie de notre cerveau qui se charge de la concentration, de la mémoire à court terme, de la résolution des problèmes et de la modération des impulsions. Il est au cœur de ce qui nous rend humain, et abrite notre contrôle final et notre volonté.

Voici une information intéressante. La théorie «dernier entré, premier sorti» décrit parfaitement la gestion de notre cerveau. Les zones les plus récentes de notre cerveau sont les premières à pâtir d'un manque de ressources. Les parties plus anciennes et plus développées du cerveau, comme celles qui régulent la

respiration et les réponses nerveuses, se servent en premier dans notre système sanguin, et ne sont presque pas affectées si nous sautons un repas. Le cortex préfrontal, lui, sent la différence. Assez jeune en termes de développement humain, il a autant de mal à se nourrir que le petit malingre de la portée.

La recherche illustre l'importance de ce décalage. Un article de 2007 dans le *Journal of Personality and Social Psychology* détaillait neuf études distinctes sur l'impact de la nutrition et de la volonté. Dans une des expériences, les chercheurs confiaient des tâches qui demandaient ou non de la volonté et mesuraient le niveau de glycémie avant et après chaque tâche. Les participants qui faisaient preuve de volonté montraient une diminution notable de glucose dans le sang. Les études ultérieures révélèrent l'impact sur l'efficacité lorsque deux groupes effectuaient des tâches liées à la volonté, puis une autre. Entre les deux tâches, un groupe se voyait remettre un verre de limonade avec du sucre (énergie instantanée) et l'autre groupe buvait un verre de limonade avec un édulcorant (aucune énergie). Le groupe qui recevait ce placebo commettait environ deux fois plus d'erreurs que le premier groupe pendant la seconde tâche.

Ces études concluaient que la volonté est un muscle mental qui ne se remet pas très vite. Si vous l'employez pour une tâche, vous aurez moins d'énergie pour la suivante, à moins de faire le plein. Pour être au meilleur de notre forme, nous devons littéralement ravitailler notre esprit, ce qui donne un tout nouveau sens à l'expression « nourrir la réflexion ». Les aliments qui font monter la glycémie de manière régulière sur de longues périodes, comme les glucides et les protéines, deviennent le carburant avec lequel tournent ceux qui accomplissent le plus. On n'est que ce qu'on mange.

JUGEMENT PAR DÉFAUT

L'un des vrais défis, lorsque notre volonté fait défaut, est que nous retombons sur nos réglages par défaut. Les chercheurs Jonathan Levav de l'école de commerce de Stanford (Californie), Liora Avnaim-Pesso et Shai Danziger de l'université Ben Gourion du Néguev ont enquêté sur ce phénomène de manière originale : ils ont étudié l'impact de la volonté sur le système israélien de libération sur parole.

Les chercheurs ont analysé 1 112 commissions de libération sur parole assignées à huit juges sur une période de dix mois (soit 40 % des demandes de libération sur parole en Israël de cette période). Le rythme est épuisant. Les juges écoutent des arguments et prennent une décision en six minutes environ. Le processus se répète entre quatorze et trente-cinq fois par jour, avec seulement deux pauses – une collation le matin et un déjeuner tardif – pour se reposer et reprendre des forces. L'impact de leur emploi du temps est aussi spectaculaire qu'étonnant. Le matin et après chaque pause, les demandeurs ont 65 % de chances d'être libérés, probabilité qui plonge à près de 0 % à la fin de chaque période.

Les résultats sont très certainement liés au poids mental que représente la prise de décision répétitive. Ce sont des décisions importantes pour les demandeurs et pour la société en général. Les enjeux et le rythme intensif exigent des juges une concentration élevée, tout au long de la journée. À mesure qu'ils dépensent leur énergie, les juges retombent peu à peu dans leur « choix par défaut », qui est de moins bon augure pour les prisonniers. La décision par défaut pour un juge est de refuser. Dans le doute, quand on n'a pas la force de prendre une décision, on laisse un détenu derrière les barreaux.

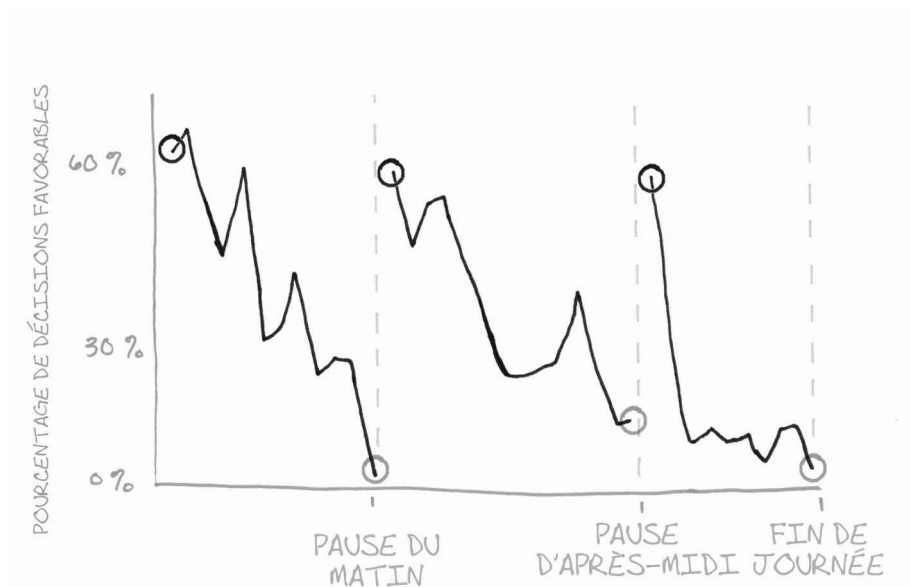


FIG: 8 Les bonnes décisions ne dépendent pas seulement de notre sagesse et de notre bon sens.

Et si vous ne faites pas attention, votre réglage par défaut peut aussi vous condamner.

Lorsque nous manquons de volonté, nous retombons tous sur nos réglages par défaut. Ce qui nous amène à la question : quels sont vos réglages par défaut ? Si vous manquez de volonté, irez-vous grignoter des carottes ou des chips ? Préfèrerez-vous vous concentrer sur le travail ou saisir la première distraction venue ? Quand on effectue son travail le plus important avec un réservoir de volonté presque vide, c'est ce réglage par défaut qui détermine la qualité de ce que l'on accomplit. Le résultat est souvent moyen.

À CHAQUE JOUR SUFFIT SA VOLONTÉ

Nous épuisons notre volonté parce que nous l'employons sans compter. Faute d'apprécier sa nature transitoire, nous la laissons aller et venir à sa guise. Faute de la protéger chaque jour, nous nous laissons passivement porter d'un état volontaire à un état

de décision involontaire. Ce n'est pas la bonne façon de faire, si nous voulons atteindre le succès.

Réfléchissez. Il y a des degrés de force de volonté. Comme l'indicateur de batterie qui passe du vert au rouge, on peut être « volontaire » ou « coincé ». La plupart des gens affrontent leurs défis majeurs à bout de force morale, sans jamais se rendre compte que c'est exactement cela qui les rend si difficiles. Faute de voir notre détermination comme une ressource qui s'épuise, faute de la réserver pour ce qui compte le plus, faute de la ressourcer lorsqu'elle est au plus bas, nous empruntons le chemin le plus ardu.

Alors comment mettre sa volonté au travail ? On y réfléchit. On y fait attention. On la respecte. On traite ce qui a le plus d'importance au moment où on a le plus de volonté. En d'autres termes, on lui donne la place prioritaire qu'elle mérite.

QU'EST-CE QUI FATIGUE VOTRE VOLONTÉ ?

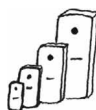
- Adopter de nouveaux comportements
- Filtrer les distractions
- Résister à la tentation
- Réprimer ses émotions
- Retenir son agressivité
- Retenir ses impulsions
- Passer des épreuves
- Essayer d'impressionner autrui
- Faire face à la peur
- Faire quelque chose qu'on n'aime pas
- Choisir le long terme plutôt que le court terme

Chaque jour, sans s'en rendre compte, on effectue toutes sortes de tâches qui entament notre volonté. La volonté s'épuise quand on prend la décision de se concentrer, de réprimer des émotions ou des impulsions, ou de modifier notre comportement. C'est comme si l'on crevait notre réservoir d'essence. On se retrouve bientôt avec de la volonté répandue partout sur la

route, et plus une seule goutte dans le réservoir. Comme n'importe quelle ressource limitée et vitale, il faut gérer et économiser sa volonté.

Pour cela, le timing est essentiel. On a besoin de toute la volonté possible pour prendre la bonne décision sans se laisser distraire ou égarer. Puis il faut avoir assez de volonté le reste de la journée pour soutenir, ou au moins ne pas saboter, ce qu'on a fait en premier lieu. Voilà toute la volonté dont on a besoin pour réussir. Donc, si vous voulez la journée la plus productive possible, faites le plus important (l'ESSENTIEL) le plus tôt possible, avant que votre volonté commence à décroître. Puisque votre self-control va peu à peu s'éroder pendant la journée, utilisez-le à pleine puissance sur ce qui compte le plus.

GRANDES IDÉES



1. **Ne dispersez pas votre volonté.** Chaque jour, vous disposez d'un potentiel de volonté limité, alors décidez de ce qui compte et réservez votre volonté pour l'accomplir.
2. **Surveillez votre jauge de réservoir.** Il faut un réservoir plein pour avoir plein de volonté. Ne laissez jamais les choses importantes vous échapper parce que votre cerveau tourne à vide. Mangez bien, mangez régulièrement.
3. **Choisissez votre heure.** Faites le plus important tôt chaque jour, quand vous avez un maximum de volonté. Une volonté maximale entraîne un succès maximal.

Ne vous battez pas contre votre volonté. Organisez votre journée selon les flux de votre volonté, et laissez-la contribuer à votre succès. La volonté n'est pas disponible à volonté, mais tant que vous l'utilisez en priorité pour ce qui compte, vous pouvez compter dessus.

8 AVOIR UNE VIE ÉQUILIBRÉE

« En fait, l'équilibre est une ânerie. C'est un rêve inaccessible... La quête d'équilibre entre le travail et la vie, telle que nous la concevons, n'est pas seulement une perte de temps... c'est une idée nocive et destructrice. »

L'équilibre parfait n'existe pas. Jamais. Aussi imperceptible que cela soit, tout équilibre est en fait un *équilibrage* – et c'est très différent. Représenté par hasard comme un nom, l'équilibre est vécu au quotidien comme un verbe. Considéré comme un idéal à atteindre, l'équilibre est en fait quelque chose que nous faisons en permanence. La « vie équilibrée » est un mythe, un concept erroné que la plupart des gens considèrent comme un objectif digne et accessible, sans jamais

prendre le temps d'y réfléchir. Je veux que vous y réfléchissiez. Je veux que vous contestiez l'idée. Je veux que vous la rejetiez.

La vie équilibrée est un mensonge.

L'idée de l'équilibre n'est rien d'autre : une idée. En philosophie, « le juste milieu » est le point de rencontre entre deux extrêmes opposés, un compromis entre deux positions qui est plus désirable que l'une ou l'autre. C'est une belle idée, mais guère pratique. Idéaliste, et non réaliste. L'équilibre n'existe pas.

C'est difficile à imaginer, et encore plus à croire, notamment en raison des nombreuses doléances qui jalonnent notre vie. « Je dois être plus équilibré » est une résolution qui revient constamment dans nos existences. On nous parle tellement d'équilibre que nous finissons par le croire à notre portée. Il n'en est rien. Trouver un sens, un but, une utilité à notre vie, voilà ce qui compte. En cherchant tout cela, on accède presque toujours à une vie déséquilibrée, passant et repassant d'un côté puis de l'autre d'une ligne médiane invisible à mesure que vous gérez vos priorités. Mener une vie bien remplie, en se consacrant aux choses importantes, est un acte d'équilibrage. Les résultats extraordinaires exigent une attention poussée et du temps. Passer du temps sur quelque chose, c'est ne pas le passer sur autre chose. Cela rend l'équilibre impossible.

LA GENÈSE D'UN MYTHE

D'un point de vue historique, l'idée d'une vie équilibrée est tout à fait nouvelle. Pendant des millénaires, la vie s'est résumée au travail. Si on ne travaillait pas – à chasser du gibier, récolter des cultures ou élever du bétail –, on ne vivait pas très vieux. Mais les choses ont changé. Le livre de Jared Diamond, *De l'inégalité parmi les sociétés*, lauréat d'un prix Pulitzer, illustre la manière

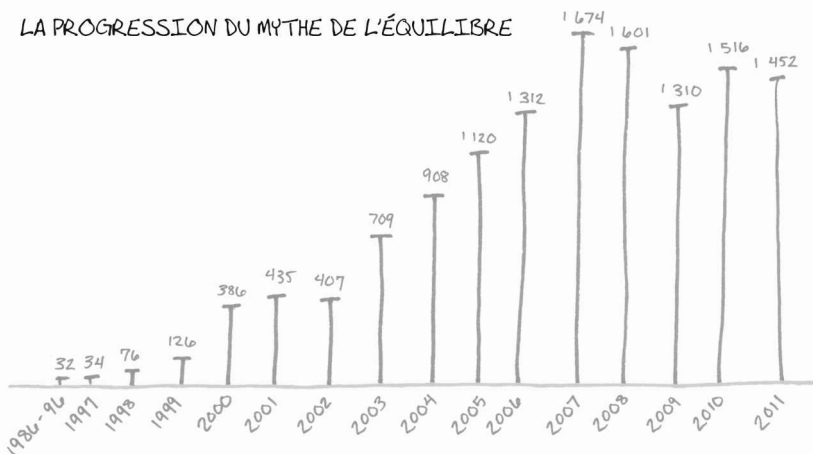
dont les sociétés agraires ont généré un surplus de nourriture qui a fini par donner le jour à une spécialisation professionnelle. « Il y a douze mille ans, tout le monde était chasseur-cueilleur ; de nos jours, nous sommes presque tous des fermiers ou des gens nourris par des fermiers. » Libérés du besoin de cueillir ou de cultiver, les hommes sont devenus érudits ou artisans. Certains travaillaient pour mettre de la nourriture sur notre table, tandis que d'autres fabriquaient des tables.

Au début, la plupart des gens travaillaient selon leurs besoins et leurs ambitions. Le forgeron n'était pas obligé de rester à sa forge jusqu'à 18 heures ; il pouvait rentrer chez lui quand le cheval était ferré. Au XIX^e siècle, l'industrialisation a mené à un emploi à grande envergure. L'histoire s'est remplie de patrons sévères, d'emplois du temps constants tout au long de l'année, et d'usines éclairées jour et nuit. En conséquence, le XX^e siècle a donné le jour à des mouvements populaires visant à protéger les ouvriers et limiter les heures de travail.

Pourtant, l'idée d'équilibre entre la vie et le travail n'est apparue clairement qu'au milieu des années 1980, lorsque plus de la moitié de toutes les femmes mariées ont rejoint le monde du travail. Pour paraphraser la préface de Ralph E. Gomory dans *Being Together, Working Apart: Dual-Career Families and the Work-Life Balance*¹, nous sommes passés d'une unité familiale avec un chef de famille qui travaille et une maîtresse de maison qui tient le foyer à une unité avec deux personnes qui travaillent, et aucune qui tient le foyer. Tout le monde sait qui s'est retrouvé à faire des journées doubles, au début. Mais dans les années 1990, la recherche d'équilibre entre le travail et la famille s'était étendue aux hommes. Une enquête LexisNexis dans les 100 principaux journaux et magazines américains

1. *Être ensemble, travailler séparément : les familles à deux carrières et l'équilibre entre travail et vie privée.*

LA PROGRESSION DU MYTHE DE L'ÉQUILIBRE



9 Le nombre d'articles mentionnant «l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée» dans les journaux et magazines a explosé ces dernières années.

montre une augmentation drastique du nombre d'articles sur ce sujet, de 32 entre 1986 et 1996 à 1 674 articles rien qu'en 2007 (voir figure 9).

Ce n'est sans doute pas un hasard si l'accélération de la technologie est parallèle à la montée de cette impression de manque dans notre vie. Les espaces infiltrés et les frontières floutées en sont une cause première. Enracinée dans les difficultés du quotidien, l'idée d'équilibre entre la vie et le travail a clairement capturé notre imagination.

GESTION PAR L'ÉQUILIBRE

L'envie d'équilibre se comprend. Assez de temps pour tout faire, et tout faire à temps. On se sent serein rien qu'en y pensant. Ce calme est si réel qu'on sait instinctivement que c'est la vie qu'on devrait mener. Mais c'est faux.

TRAVAIL-VIE PRIVÉE au MILIEU

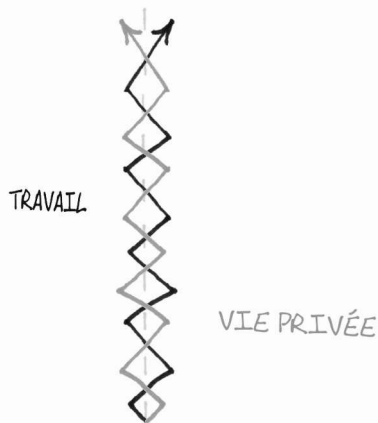


FIG 10 Mener une vie équilibrée empêche de vivre quoi que ce soit à l'extrême.

Si on considère l'équilibre comme le juste milieu, alors le déséquilibre a lieu quand on s'en éloigne. Si on s'éloigne trop du milieu, on vit dans les extrêmes. Le problème quand on vit au milieu, c'est qu'on ne peut pas se consacrer à quoi que ce soit de manière extraordinaire. Dans vos efforts pour vous occuper de tout, vous délaissiez un peu tout, et rien ne retient votre attention entière. Parfois, c'est acceptable, et parfois ça ne l'est pas. La vraie sagesse naît quand on sait quand se porter aux extrêmes et quand rester au milieu. C'est par cette négociation avec votre temps que vous arriverez à des résultats extraordinaires.

S'il ne faut pas chercher l'équilibre, c'est parce que la magie ne se produit jamais dans la moyenne. La magie se produit dans les extrêmes. Mais la poursuite des extrêmes présente des défis conséquents. Nous comprenons naturellement que le succès se trouve à la marge, mais nous ne savons pas comment gérer notre vie tout en partant aussi loin.

TRAVAIL-VIE PRIVÉE à L'EXTRÊME

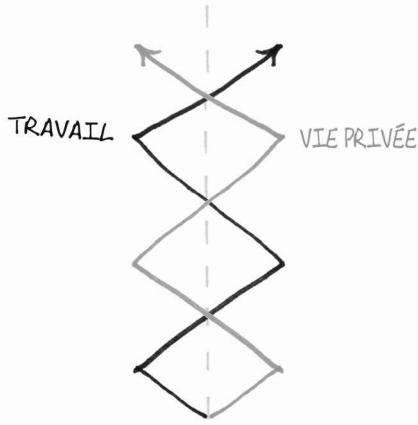


FIG. 11 Vivre de manière extrême présente d'autres difficultés intrinsèques.

Lorsque nous travaillons trop longtemps, notre vie privée en souffre. Convaincus à tort qu'il est vertueux et utile de faire beaucoup d'heures de présence, nous accusons à tort le travail et nous lamentons de ne « pas avoir de vie ». À moins que ce soit l'inverse : même quand notre vie professionnelle ne s'interpose pas, notre vie privée peut être tellement remplie d'obligations qu'on en retient la même frustration. Et parfois, on est pris en tenaille. Certains d'entre nous subissent tant de pressions professionnelles et personnelles que tout en pâtit. La crise de nerfs guette, et nous répétons une fois de plus : « Je n'ai pas de vie ! »

Tout comme jouer le milieu, jouer les extrêmes vous épuise à coup sûr.

Le temps n'attend pas.

Un jour, ma femme m'a raconté l'histoire d'une de ses amies. La mère de cette amie était institutrice, et son père était fermier.

Ils avaient économisé, épargné et tiré le diable par la queue toute leur vie, en prévision des voyages qu'ils voulaient faire à leur retraite. L'amie de ma femme se rappelait avec tendresse leurs visites chez le mercier, où sa mère choisissait les tissus et patrons avec lesquels elle se fabriquerait des vêtements de voyage, une fois à la retraite.

Elle n'a jamais pris sa retraite. Pendant sa dernière année d'enseignement, elle a développé un cancer qui l'a tuée. Le père n'a jamais eu le cœur à dépenser l'argent qu'ils avaient économisé, puisque c'était « leur » argent et qu'elle n'était plus là pour le partager avec lui. Lorsqu'il est mort à son tour, leur fille est allée trier leurs affaires, et a découvert un placard rempli de tissus et de patrons. Le père ne l'avait jamais vidé. Il n'avait pas pu. Ce placard représentait toutes ses espérances inassouvies, trop lourdes à porter.

Le temps n'attend pas. Poussez quelque chose à l'extrême, et vous pourriez repousser autre chose *sine die*.

J'ai connu autrefois un homme d'affaires au succès certain. Il s'était bâti en travaillant beaucoup, tard le soir et même le week-end, sincèrement convaincu de faire tout cela pour sa famille. Un jour, ils pourraient tous savourer les fruits de son travail, passer du temps ensemble, voyager et faire tout ce qu'ils n'avaient jamais fait. Après avoir consacré toutes ces années à construire sa société. Quand je lui demandai comment il se sentait, il m'affirma fièrement sa satisfaction. « À l'époque où j'ai construit la société, je n'étais jamais chez moi, je ne voyais jamais ma famille. Alors maintenant, je pars en vacances avec eux, je rattrape le temps perdu. Tu sais ce que c'est, hein ? Je retrouve toutes ces années-là. »

Pensez-vous vraiment qu'on puisse « rattraper » ce qu'on n'a pas fait ? Lire une histoire à ses enfants avant de les coucher,

un goûter d'anniversaire, voilà des choses qui ne se rattrapent pas. Une fête qu'un enfant de 5 ans donne pour ses amis imaginaires est-elle comparable à un dîner entre lycéens? Aller voir un match avec son fils devenu adulte, est-ce vraiment la même chose que d'aller voir son enfant jouer au football? Pensez-vous pouvoir convaincre Dieu de mettre l'horloge en pause, pour qu'il ne se passe rien d'important en votre absence?

Jongler avec votre temps pourrait vous coûter très cher. Même si vous pouvez gagner, soyez certain de pouvoir vivre avec ce que vous allez perdre.

Jongler avec le temps, c'est plonger dans un terrier de lapin dont on ne ressort pas. La recherche de l'équilibre peut être l'une des idées les plus destructrices de votre vie. Ce mensonge vous nuit en vous convainquant de faire des choses qu'il ne faut pas, et en vous empêchant de faire ce qu'il faut. Or, vous ne pouvez pas ignorer l'inévitabilité du temps.

Donc, si l'équilibre est un mensonge, comment faire? C'est simple. Il faut contrebalancer.

Remplacez le mot «équilibre» par «balancier», et ce que vous vivez prendra un sens. Ce que l'on croit en équilibre ne fait, toujours, que contrebalancer. Les danseuses classiques en sont un bon exemple. Lorsqu'une danseuse se retrouve en pointe, elle semble flotter en l'air, illustration parfaite de la grâce et de l'équilibre. Un examen plus attentif montrerait que ses orteils vibrent rapidement, effectuant des ajustements minuscules pour garder l'équilibre. Un mouvement de balancier bien effectué donne l'illusion de l'équilibre.

CONTREBALANCER – COMMENT ÇA MARCHE?

Quand nous disons que nous manquons d'équilibre, c'est généralement pour exprimer que certaines priorités, importantes à

nos yeux, restent en suspens ou ne reçoivent pas l'attention qu'elles méritent. Le problème, c'est que si l'on se concentre sur ce qui est important, on délaisse toujours autre chose. Malgré tous vos efforts, il restera toujours des choses à faire à la fin de la journée, de la semaine, du mois, de l'année, et même de votre vie. Essayer de tout faire, c'est de la folie. Même quand on accomplit le plus important, on garde une impression de déséquilibre. Laisser certaines choses en suspens, c'est le prix à payer pour obtenir des résultats extraordinaires. Mais on ne peut pas tout laisser en suspens. C'est là qu'il faut contrebalancer. Le principe du balancier veut qu'on n'aille jamais si loin qu'on ne puisse pas revenir en arrière, ni perdre tout ce qu'on laisse derrière soi.

C'est capital. Certaines recherches prouvent même que c'est vital. Une étude de onze ans sur près de 7 100 fonctionnaires britanniques conclut que l'habitude de travailler tard peut être mortelle : les individus qui travaillent plus de onze heures par

CONTREBALANCER VIE PRIVÉE et TRAVAIL

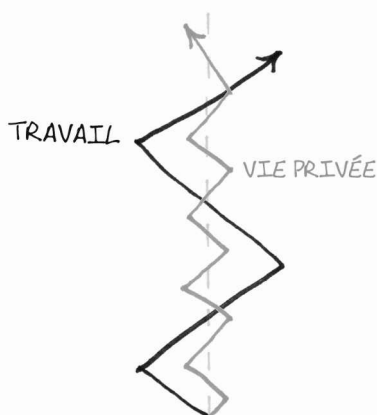


FIG 12 Pour obtenir des résultats extraordinaires au travail, il faut des périodes plus longues entre deux mouvements de balancier.

jour (soit une semaine de plus de 55 heures) ont 67 % de risques supplémentaires de souffrir de maladies cardiaques. Contrebalancer ne concerne pas seulement votre bien-être, c'est essentiel pour votre bien-vivre.

Il y a deux types de mouvements de balancier : le balancier entre travail et vie privée, et le balancier au sein de chaque domaine. Pour ce qui concerne le succès professionnel, la question n'est pas de savoir combien d'heures supplémentaires vous faites. Le secret de la réussite, c'est de conserver une attention concentrée, au fil du temps. Pour obtenir des succès exceptionnels, vous devez choisir ce qui compte le plus, et y consacrer tout le temps dont vous avez besoin. Cela nécessite d'accepter des déséquilibres extrêmes, avec de rares retours de balancier pour s'occuper du reste. Dans votre vie privée, l'attention est la clé de tout. Vous devez prêter attention à votre esprit et à votre corps, à vos amis et à votre famille, à vos besoins personnels. Si vous ambitionnez « d'avoir une vie », vous devez vous occuper de tout cela, sans jamais le sacrifier au travail, ni sacrifier un de ces éléments à un autre. Vous pouvez aller et venir rapidement de l'un à l'autre, et souvent même les combiner. Mais il est exclu d'en négliger un très longtemps. Votre vie privée exige des mouvements de balancier courts et rapides.

La question n'est pas vraiment de savoir si vous allez vous déséquilibrer. La question est de savoir à quel point. Dans votre vie privée, faites des oscillations courtes, évitez les déséquilibres trop longs. Ces allers-retours rapides vous permettent de garder prise avec tout ce qui compte, et de tout faire progresser en même temps. Dans votre vie professionnelle, acceptez l'idée que les résultats extraordinaires que vous recherchez vous forceront à rester dans le déséquilibre pour de longues périodes. Ainsi, vous pourrez vous permettre de vous concentrer sur ce

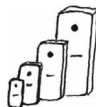
qui compte vraiment, fût-ce aux dépens des autres priorités, plus faibles. Dans votre vie privée, vous n'abandonnez rien. Au travail, c'est inévitable.

Dans son roman *Pour toi, Nicolas*, James Patterson souligne de manière experte l'importance de nos priorités dans le numéro d'équilibriste entre vie privée et vie professionnelle : « Imaginez votre vie comme un numéro de jonglage à cinq balles. Ces balles s'appellent travail, famille, santé, amis et intégrité. Vous arrivez à les faire tourner sans anicroche. Mais un jour, vous finissez par comprendre que le travail est une balle en caoutchouc. Si vous la laissez tomber, elle rebondira. Les quatre autres – famille, santé, amis, intégrité – sont en verre. Si vous en laissez tomber une, elle sera irrémédiablement rayée, ébréchée, voire brisée. »

LA VIE EST UN NUMÉRO D'ÉQUILIBRISME

Il vaut mieux parler de priorités que d'équilibre. Cela permet de visualiser ses choix de manière plus claire, et d'ouvrir la porte au changement. Les résultats extraordinaires exigent que vous établissiez des priorités et que vous les respectiez. Quand vous privilégiez certaines priorités, vous vous déséquilibrez automatiquement, pour donner plus de temps à une chose qu'à une autre. Le déséquilibre est inévitable, il faut l'accepter. Le défi est de savoir combien de temps rester concentré sur cette priorité-là. Cerner clairement votre priorité professionnelle, pour pouvoir vous y consacrer. Puis rentrez chez vous, et cernez clairement vos priorités domestiques, pour pouvoir retourner au travail.

Quand vous êtes censé travailler, travaillez, et quand vous êtes censé jouer, jouez. C'est une drôle de corde raide à parcourir, mais on ne tombe que si on s'emmêle dans ses priorités.



1. **Pensez à deux seaux en équilibre.** Répartissez votre vie professionnelle et votre vie privée dans deux seaux différents. Pas pour les compartimenter, mais pour les contrebalancer. Chacune a des objectifs et des besoins spécifiques.
2. **Contrebalancez votre seau professionnel.** Considérez le travail comme une compétence qu'il faut maîtriser, ou une connaissance qu'il faut acquérir. Ainsi, vous pourrez consacrer un temps suffisant à l'élément ESSENTIEL, et repousser continuellement le superflu. Votre vie professionnelle est divisée en deux zones distinctes : le plus important, et tout le reste. Vous devrez porter ce qui compte vraiment aux extrêmes, et le reste attendra son tour. Votre réussite professionnelle en dépend.
3. **Contrebalancez votre seau personnel.** Admettez que votre vie a en fait plusieurs parties, et que chacune a besoin d'un minimum d'attention pour vous donner l'impression «d'avoir une vie». Si vous en oubliez une, cela aura des conséquences. Ceci vous demandera une attention constante. Vous ne devez jamais rester trop longtemps sans contrebalancer ces éléments, pour que tous restent actifs dans votre vie. Votre bien-être personnel est à ce prix.

Commencez à mener une vie contrebalancée. Laissez la priorité aux éléments nécessaires, et occupez-vous du reste lorsque vous en aurez le temps.

Une vie extraordinaire repose sur un mouvement de balancier.

9 VOIR GRAND, C'EST MAL

«Ce qui nous sépare de notre but, ce ne sont pas les obstacles, mais un moyen clair d'atteindre un objectif mineur.»

– Robert Brault

Le Grand Méchant Loup. Le Grand Chambardement. Des contes de fées aux chansons populaires, on nous suggère souvent que ce qui est grand a forcément des répercussions négatives. À tel point que les deux sont peu à peu devenus synonymes dans notre tête. C'est pourtant faux. Ce qui est grand peut être négatif, mais ce n'est pas une conséquence obligatoire.

Une grande chance vaut mieux qu'une petite chance, mais un petit problème vaut

mieux qu'un grand problème. Parfois, on veut le plus grand cadeau sous le sapin, et parfois on veut le plus petit. Parfois, on a besoin d'un grand éclat de rire ou d'une grande crise de larmes, et parfois il suffit d'un petit sourire, d'une petite larme au coin de l'œil.

Associer grandeur et négativité est un mensonge.

C'est peut-être le pire mensonge du lot, car si l'on redoute d'avoir un grand succès, on l'évitera, ou on sabotera soi-même ses chances d'y parvenir.

QUI A PEUR DU GRAND MÉCHANT GRAND ?

Si l'on associe «grand» et «résultat», les gens reculent. Parlez de grands accomplissements, et l'on pensera en priorité *difficile*, *compliqué* et *chronophage*. La grande réussite sera à la fois *difficile à atteindre* et *complexe à préserver*. Le sentiment d'oppression qui se détache de ces pensées trahit la pression et le stress écrasants que l'on ressent devant la grandeur. On craint que cette réussite nous prive du temps à passer avec notre famille et nos amis. On craint d'y laisser notre santé. On a la tête qui tourne devant cette difficulté imaginaire, et l'on doute de pouvoir monter si haut.

Si vous me permettez un néologisme, ce malaise face à l'idée même de grandeur engendre une sorte de «mégaphobie», la peur irrationnelle de ce qui est grand.

Lorsqu'on associe grand et négativité, on déclenche un réflexe de rétrécissement. On a envie de se recroqueviller, de raccourcir notre trajectoire ou de rester là où nous sommes. Mais la vérité est ailleurs : lorsqu'on recule devant la grandeur, on laisse libre cours à nos idées les plus timides, et l'on passe à côté du succès.

À CÔTÉ DE LA PLAQUE

Combien de navires sont restés à quai parce qu'on croyait que la terre était plate? Combien de progrès furent retardés parce que l'homme n'était pas censé respirer sous l'eau, voler dans les airs ou s'aventurer dans l'espace? D'un point de vue historique, nous ne savons pas évaluer nos limites. La bonne nouvelle, c'est que la science n'est pas faite pour deviner, mais pour essayer malgré tout.

Il serait avisé d'en faire autant dans votre vie.

Aucun d'entre nous ne connaît ses limites. Les frontières sont claires sur une carte, mais lorsqu'on les cherche dans notre vie, les lignes sont moins définies. Une personne m'a demandé un jour si ses grandes ambitions étaient réalistes. Après un temps de réflexion, j'ai répondu par une autre question : « Avant tout, connaissez-vous vos propres limites? » « Non, bien sûr » m'a-t-on répondu. J'ai donc conclu que la question me paraissait inutile. Puisque personne ne connaît la limite de ce qu'il peut accomplir, pourquoi s'en inquiéter avant? Imaginez qu'on vous annonce *a priori* la limite de ce que vous accomplirez. Et si c'était à vous de choisir cette limite, que préféreriez-vous? Une limite basse, ou haute? Dans cette situation, je pense que nous ferions tous le même choix ambitieux. Pourquoi? Parce que personne n'a envie de se limiter. Et on en a encore moins envie lorsqu'on se rend compte que c'est grâce à ses ambitions que l'on peut se développer.

Ces « grandes ambitions » représentent un objectif vague, que l'on pourrait appeler un « bond vers le possible » : le stagiaire visualise la salle de réunion, ou l'immigré sans le sou imagine sa société révolutionnaire. Tout est question d'audace. On sort parfois de sa zone de confort, mais c'est ainsi que l'on obtient ses meilleures occasions. Lorsqu'on aspire à l'inconnu, on se

pose des questions différentes, on suit d'autres chemins et on essaie des idées nouvelles. Tout cela permet de se rapprocher un peu de son objectif.

Sabeer Bhatia est arrivé en Amérique avec seulement 250 dollars en poche. Mais dans sa tête, il portait un véritable trésor : la conviction qu'il pouvait développer une affaire plus vite que n'importe qui d'autre. Il a réussi : il a fondé Hotmail. Microsoft, témoin de son ascension météorique, a fini par racheter la société 400 millions de dollars.

Selon son mentor, Farouk Arkjani, le succès de Sabeer était directement lié à sa capacité à raisonner à grande échelle. « La différence entre Sabeer et les centaines d'autres entrepreneurs que j'ai pu rencontrer, c'est la taille éléphantesque de son rêve. Avant même d'avoir un produit, avant d'avoir le moindre financement, il était tout à fait convaincu de construire une société énorme qui vaudrait des centaines de millions de dollars. Il avait depuis le début l'intention de construire une société unique au sein de la Silicon Valley. Et avec le temps, j'ai fini par me rendre compte qu'il allait réussir. »

En 2011, Hotmail était l'un des fournisseurs de service de courriel les plus populaires au monde, avec plus de 360 millions d'utilisateurs actifs.

VOIR GRAND

Voir grand, c'est essentiel pour obtenir des résultats extraordinaires. Il faut agir pour réussir, et il faut réfléchir avant d'agir. Le lien est donc évident : les seules actions qui pourront former un tremplin vers le succès sont celles qui suivent de grandes idées. On comprend donc toute l'importance de l'ambition.

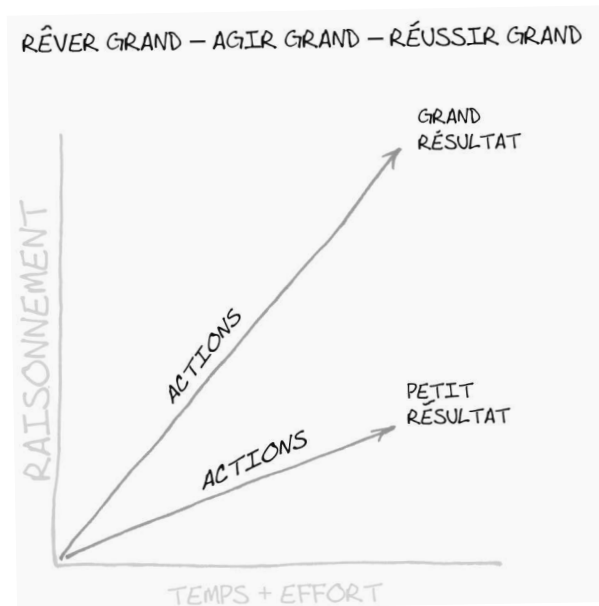
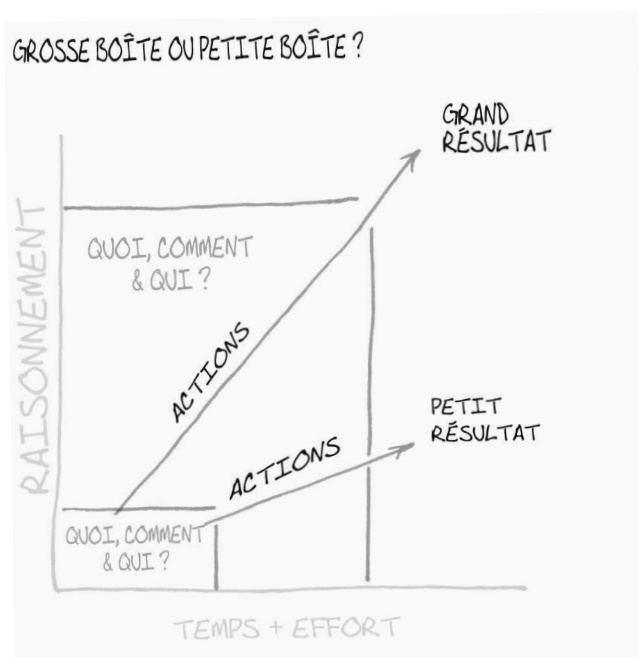


FIG 13 La pensée influence l'action, et l'action détermine le résultat.

Une journée ne compte que 24 heures, et ce pour tout le monde. Il n'y a pas de grand secret qui fait qu'un tel travaillera dix ou vingt fois mieux ou plus vite qu'un autre. En conséquence, c'est uniquement ce que l'on fait, pendant le temps où l'on travaille, qui détermine ce que l'on accomplit. Et puisque ce que l'on fait est déterminé par ce que l'on pense, seule l'échelle de vos ambitions détermine ce que vous accomplissez.

Pour accomplir quelque chose, il y a trois facteurs qui entrent en ligne de compte : l'action, la méthode et l'environnement humain (interlocuteurs, collaborateurs, etc.). Bien sûr, chaque combinaison est unique, et rien ne vous indique jamais le meilleur cocktail pour accéder à votre réussite suivante. Une certaine action effectuée d'une certaine façon n'établit pas toujours les bases de l'action suivante, tout comme une relation humaine

ne plante pas forcément le décor pour une autre relation plus fructueuse. Chaque combinaison de ces facteurs est utile... jusqu'au moment où l'on veut accomplir autre chose ou changer d'échelle. À ce moment, on prend conscience de s'être créé soi-même un plafond, plus ou moins facile à crever. Pour éviter cet enfermement, la solution est une fois de plus très simple. Raisonnez dès le début à la plus grande échelle possible. Déterminez ce que vous devez faire, la manière de vous y prendre et les gens à impliquer en fonction de ce qui sera nécessaire pour assouvir cette ambition. Si vous construisez un plafond de verre de cette dimension-là, il vous faudra peut-être plus d'une vie pour vous y heurter.



14 Choisissez votre boîte – choisissez votre résultat.

« Le barreau d'une échelle n'a jamais été fait pour qu'on y stationne, mais seulement pour y prendre appui le temps de monter un peu plus haut. »

– Thomas Henry Huxley

Quand les gens parlent de « réinventer » leur carrière ou leur société, c'est souvent parce qu'ils se heurtent à des limites trop étroites. Selon ce que vous construirez aujourd'hui, vous serez libre ou enfermé demain. Vous trouverez sous vos pieds un tremplin ou un piège à ours.

C'est en rêvant grand qu'on obtient une chance d'accomplir l'extraordinaire, aujourd'hui et demain. Lorsque Arthur Guinness installa sa première brasserie, il signa un bail pour 9 000 ans. Lorsque J. K. Rowling imagina Harry Potter, avant même d'écrire le moindre chapitre, elle envisageait sept années à Poudlard, en autant de volumes. Avant d'ouvrir le premier WalMart, Sam Walton organisait son patrimoine pour minimiser les frais d'héritage de l'empire qu'il s'imaginait construire. Grâce à ce raisonnement à grande échelle, on estime qu'il a économisé à sa famille entre 11 et 13 milliards de dollars en impôts fonciers. Pour transférer les fruits d'une des plus grandes sociétés jamais bâties avec le moins d'impôts possible, il faut dès le début raisonner à grande échelle.

Et ce n'est pas qu'une question professionnelle. Candace Lightner a fondé Mothers Against Drunk Driving en 1980, après que sa fille eut été fauchée par un chauffard ivre. De nos jours, MADD a sauvé plus de 300 000 vies. À 6 ans, en 1998, Ryan Hreljac était fasciné par les histoires que racontait son instituteur sur les efforts faits pour apporter une eau pure en Afrique. Sa fondation, Ryan's Well, a aujourd'hui amélioré les conditions de vie de 750 000 personnes dans 16 pays. Derreck Kayongo a constaté le gâchis que constituait le réapprovision-

nement des hôtels en pains de savon neufs chaque jour et a compris le trésor potentiel que cela représentait. En 2009, il a fondé le Global Soap Project, qui a distribué plus de 250 000 barres de savon dans 21 pays et aide à combattre la mortalité infantile simplement en permettant aux populations pauvres de se laver les mains.

Comme je le disais au début du chapitre, ces grandes questions peuvent faire peur, au premier abord. L'échelle même des objectifs peut décourager. Mais il nous est tous arrivé d'entreprendre une tâche qu'on pensait insurmontable, pour nous rendre compte qu'elle était en fait assez simple. Parfois, nous imaginons la difficulté là où elle n'est pas, et parfois, nous la rencontrons de manière inattendue. Voilà pourquoi il est essentiel de faire le lien intellectuel entre le développement de soi et la grandeur qu'on vise. Pour faire grandir une idée, il faut soi-même grandir ! Le temps d'arriver devant la montagne qui paraissait infranchissable de loin, on a tant appris que ce n'est plus qu'une colline. À mesure que vous avanciez, que vous *progressiez*, votre raisonnement, votre savoir-faire, vos relations, votre sens de ce qui est possible et de ce qu'il faut pour y parvenir se sont tous développés.

À mesure que l'on essaie grand, on devient grand.

LA GRANDE AFFAIRE

Depuis plus de quarante ans, la psychologue Carol S. Dweck, de Stanford, étudie l'influence qu'a notre conception de nous-mêmes sur nos actions. Son travail offre un aperçu inattendu sur ce qui nous effraie dans les raisonnements à grande échelle.

Le travail de Dweck avec les enfants a révélé deux états d'esprit à l'œuvre : un état d'esprit de « croissance » qui raisonne généralement à grande échelle et cherche à s'ouvrir, et un état

d'esprit « fixé » qui place des limites arbitraires et évite l'échec. Les élèves à état d'esprit de croissance, comme elle les appelle, emploient de meilleures stratégies d'apprentissage, ressentent moins d'impuissance, déploient des efforts plus fructueux et accomplissent davantage que leurs pairs à l'esprit fixé. Ils risquent moins d'imposer des limites à leur vie et ont plus de chances d'accomplir leur potentiel. Dweck fait remarquer que les états d'esprit peuvent changer. Comme toute autre habitude, on s'emploie à lutter contre jusqu'à ce que cela devienne un réflexe.

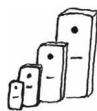
Quand Scott Forstall a recruté des talents pour sa nouvelle équipe, il les a prévenus que son projet top secret leur donnerait largement l'occasion de « faire des erreurs et de peiner, pour finir par accomplir quelque chose qui marquera l'histoire ». Il a fait cette présentation étrange à des superstars de la société, mais n'a sélectionné que ceux qui bondissaient *immédiatement* sur l'occasion. Il cherchait des gens avec un état d'esprit de croissance, comme il l'a confirmé à Dweck après avoir lu son livre. Pourquoi est-ce important ? Si vous n'avez jamais entendu parler de Forstall, vous connaissez ce que son équipe a créé. C'est lui, alors vice-président senior chez Apple, qui a développé l'iPhone.

UNE VIE EN GRAND

La grandeur est à la fois une mesure immédiate et une perspective d'avenir. Aspirez à devenir un grand homme, et vous vivrez à la plus grande échelle possible. Pour vivre en grand, il faut rester ouvert à la possibilité que vos accomplissements deviennent grands. La réussite et l'abondance sont le résultat naturel des bonnes actions entreprises avec le bon état d'esprit.

N'ayez pas peur de voir grand. Redoutez plutôt la médiocrité, le gâchis, l'absence de plénitude dans votre vie. Lorsqu'on n'ose pas se redresser de toute sa taille, on lutte, consciemment ou non, contre sa propre grandeur. On se réfugie dans des résultats moindres, quand on ne fuit pas la réussite sous toutes ses formes. Si le courage n'est pas l'absence mais le dépassement de la peur, alors rêver grand n'est pas l'absence mais le dépassement des doutes. Il n'y a qu'en rêvant grand que vous pourrez développer tout le potentiel de votre vie.

GRANDES IDÉES



1. **Pensez en grand.** Évitez les raisonnements « pas à pas » qui répondent simplement à la question « Et maintenant ? ». C'est au mieux la voie lente vers le succès, et au pire la voie de garage. Posez des questions plus grandes. Viser le double est toujours une bonne idée. Si vous comptez accomplir dix, demandez-vous comment arriver à vingt. Donnez-vous un objectif largement supérieur à ce que vous voulez, qui vous permettra d'élaborer un plan où votre but initial sera presque garanti.
2. **Ne commandez pas au menu.** La célèbre campagne « Think different » d'Apple en 1997 présentait des icônes comme Ali, Dylan, Einstein, Hitchcock, Picasso, Gandhi et d'autres qui « voyaient les choses différemment » et qui ont entrepris de transformer le monde. Ils ne se sont pas contentés des options qu'on leur proposait. Ils ont imposé leurs propres créations. Comme nous le rappelait la campagne : *« Seuls les gens assez fous pour se croire capables de changer le monde peuvent y parvenir. »*

3. **Soyez audacieux.** Les grandes idées ne progressent pas sans audace. Une fois que vous aurez posé une question de grande envergure, marquez une pause, pour imaginer à quoi ressemblerait la vie si vous trouviez la réponse. Si vous n'y arrivez pas, allez étudier des gens qui l'ont déjà trouvée. Quels sont les modèles, systèmes, habitudes et relations de ceux qui ont trouvé la réponse ? Nous aimons croire que nous sommes tous différents, mais ce qui fonctionne systématiquement pour les autres fonctionne presque toujours pour nous.
4. **Ne craignez pas d'échouer.** Cela aussi fait partie de votre parcours vers le succès extraordinaire. Adoptez un état d'esprit de croissance, et n'ayez pas peur de ce qu'il vous apportera. Les résultats extraordinaires ne se construisent pas seulement sur des réussites, ils s'appuient aussi sur des échecs. En fait, il serait plus exact de dire que c'est l'échec qui construit le succès. Lorsqu'on échoue, on apprend de nos erreurs et on grandit. N'ayez pas peur d'échouer. Considérez cela comme une partie de votre processus d'apprentissage et continuez de chercher votre potentiel.

Ne laissez pas les raisonnements étriqués vous rogner les ailes. Raisonnablez en grand, visez haut, agissez avec audace. Alors, vous verrez quelle dimension votre vie peut prendre.

PARTIE 2

LA VÉRITÉ

LE CHEMIN SIMPLE VERS LA PRODUCTIVITÉ

« Prenez garde à la façon
dont vous interprétez le
monde. Il est exactement
comme cela. »

- Erich Heller

DÉTENDU

Pendant des années, j'ai voulu vivre les mensonges du succès, et j'en ai payé le prix.

J'ai commencé ma carrière convaincu que tout était capital. Pour tout accomplir, j'ai voulu trop en faire. Frustré, j'ai fini par douter d'avoir la discipline ou la volonté requises pour atteindre le succès. Voyant ma vie se déséquilibrer petit à petit, j'en ai conclu que j'avais visé trop haut. Quand on essaie de se montrer à la hauteur de l'impossible, on déprime assez rapidement.

Et là, je déprimais.

Dans une dernière tentative pour remonter la pente, j'ai entrepris de travailler plus dur que jamais. On pourrait dire que je tentais d'atteindre le succès en serrant les dents. Vraiment. Je me suis dit que c'était peut-être ça, la recette du succès : on garde les dents serrées, les poings serrés, l'estomac serré, et on serre les fesses. Penché en avant, le souffle court et le corps tendu, crispé en permanence. Je confondais cette crispation avec de la concentration intense. Lorsque je me suis forcé à vivre tous ces mensonges, j'ai effectivement atteint un certain succès. Jusqu'à ce que je me retrouve à l'hôpital.

J'avais aussi commencé à croire qu'il faut parler, marcher et s'habiller comme quelqu'un qui a du succès. Je devenais quelqu'un d'autre, mais tout ce qui me permettrait d'atteindre mes objectifs me paraissait bon à prendre. Alors, j'ai pris au sérieux l'idée qu'il faut projeter ce que l'on veut être. Cette approche-là fonctionnait très bien. Mais je me suis fatigué à « jouer » le succès.

Je me suis convaincu qu'il fallait se lever au petit matin, se motiver en écoutant de la musique galvanisante et se mettre au travail avant les autres. En fait, j'en étais tellement convaincu que j'allais au bureau pendant que le reste de la ville dormait, et je terminais ma nuit à mon bureau pour être sûr d'arriver avant tout le monde. J'étais persuadé d'être sur la bonne voie. Quand j'organisais des réunions à 7 h 30 du matin, je verrouillais la porte à 7 h 31, et tant pis pour les retardataires. Je dépassais les bornes, mais j'étais convaincu que c'était la seule façon de réussir et d'entraîner les autres vers le succès. Encore une fois, cela a fonctionné ; mais j'avais poussé tout le monde, moi le premier, vers le précipice.

Pour moi, le secret de la réussite était d'être le plus tendu possible, de passer ma journée à courir, à lutter contre le

monde, jusqu'à l'épuisement. Qu'est-ce que j'y ai gagné ? La réussite et l'épuisement, comme prévu. Et en fin de compte, cette réussite elle-même était épuisante.

Alors... alors j'ai renoncé à ces mensonges, et j'ai fait machine arrière. Je suis entré chez les Surmenés Anonymes, et j'ai commencé à lutter contre toutes les « tactiques » censées vous apporter le succès.

Pour commencer, je me suis détendu. J'ai commencé à écouter mon corps et à me calmer. Ensuite, je suis allé travailler en jean et t-shirt, et gare au premier qui faisait un commentaire. J'ai renoncé aux attitudes artificielles pour n'être que moi-même. Je prenais le petit déjeuner avec ma famille. Je me suis remis en forme, physiquement et psychologiquement, pour *rester* en forme. Et enfin, j'ai commencé à travailler moins. Oui, moins. Volontairement, nettement moins. J'étais plus calme que jamais, plus décontracté, et je respirais mieux. Je me rebellais contre les axiomes du succès, et... vous ne devinerez jamais... J'ai eu plus de succès que je n'aurais jamais imaginé, et je me sentais beaucoup mieux dans ma vie.

En suivant successivement ces deux voies, j'ai découvert que nous allons trop loin au service de nos plans de carrière, de business et de vie. Faire de longues journées, ce n'est ni sain ni productif. Et j'ai aussi appris que l'on réussit surtout *malgré* ce que l'on fait, et non *grâce* à cela. J'ai découvert qu'on ne peut pas gérer le temps, et que la clé du succès ne réside pas dans tout ce que l'on fait, mais dans les quelques choses que l'on fait bien.

J'ai appris que le succès se résume à ceci : il faut être présent au bon moment dans sa vie. Si on peut dire honnêtement : « C'est ici que je dois être, à faire ce que je suis en train de

faire », alors toutes les possibilités incroyables deviennent réellement possibles.

Et surtout, j'ai découvert l'ESSENTIEL, le vrai moyen d'obtenir des résultats extraordinaires.

10 LA QUESTION DÉTERMINANTE

« C'est un art de dégager le superflu pour se concentrer sur ce qui compte le plus. C'est simple, et transversal. Il faut simplement avoir le courage immense d'adopter une autre approche. »

– George Anders

Le 23 juin 1885, dans la ville de Pittsburgh (Pennsylvanie), Andrew Carnegie s'adressait aux étudiants du Curry Commercial College. Au faite de son succès commercial, la Carnegie Steel Company était la plus grande entreprise industrielle au monde, et la plus rentable. Carnegie deviendrait par la suite le deuxième homme le plus riche de l'histoire, après John D. Rockefeller. Dans son discours, intitulé « La Voie du Succès commercial », Carnegie évoquait sa vie d'entrepreneur et donnait ce conseil :

Voici la condition première du succès, le grand secret : concentrez votre énergie, votre capital et vos pensées exclusivement sur les affaires dans lesquelles vous êtes engagé. Si vous vous engagez sur un secteur, déterminez de combattre jusqu'au bout dans ce secteur, d'en devenir le meneur, d'adopter toutes les améliorations, d'obtenir les meilleures machines, et d'en connaître davantage que tous les autres à son sujet. Les entreprises qui échouent sont celles qui ont éparpillé leur capital, et donc leurs pensées. Elles ont investi dans ceci, dans cela, ou un peu n'importe où. « Ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier » est un des pires conseils au monde. Moi, je vous dis : « Mettez tous vos œufs dans le même panier, et après, faites attention à votre panier. » Vous le constaterez partout autour de vous : ceux qui se dispersent échouent. C'est en essayant de porter trop de paniers qu'on casse le plus d'œufs, dans ce pays.

Alors, comment choisir son panier ? Grâce à la Question Déterminante.

Mark Twain est d'accord avec Carnegie et le formule ainsi :

Le secret pour avancer, c'est de se mettre en route. Le secret pour se mettre en route, c'est de fractionner les tâches écrasantes devant nous pour les transformer en petites tâches abordables, puis de s'atteler à la première.

Alors, comment savoir par quoi commencer ? Grâce à la Question Déterminante.

Vous remarquerez que ces deux grands hommes considéraient leur conseil comme un « secret ». Pour moi, c'est moins un secret qu'une idée dont les gens mésestiment l'importance. La plupart des gens connaissent le proverbe « Il n'y a que le premier pas qui coûte ». Mais on prend rarement le temps de se dire qu'un premier pas fait dans la mauvaise direction peut

vous mener tout aussi facilement à des lieues de l'endroit que vous cherchez. La Question Déterminante vous aidera à éviter le faux pas.

LA VIE EST UNE QUESTION

Vous vous demandez peut-être : « Pourquoi se concentrer sur une question alors que c'est la réponse que l'on cherche ? » C'est très simple. Les réponses naissent des questions, et la qualité de toute réponse dépend directement de la justesse de la question. Posez la mauvaise question, vous obtiendrez la mauvaise réponse. Posez la question la plus puissante possible, et la réponse peut changer votre vie.

Voltaire écrivait : « Juge un homme par ses questions plutôt que par ses réponses. » Sir Francis Bacon ajoutait : « Une question prudente est une moitié de sagesse. » Indira Gandhi concluait que « la capacité à poser une question est la base de tout progrès humain. » Toute découverte ou invention commence par une question révolutionnaire. Les questions sollicitent notre raisonnement critique. La méthode scientifique pose des questions à l'univers, sous forme d'hypothèses. Près de 2 000 ans plus tard, les enseignants, de la maternelle jusqu'à la faculté de droit d'Harvard, continuent d'employer la méthode socratique, qui enseigne à l'aide de questions. Les recherches montrent que poser des questions améliore l'apprentissage et le travail. En fin de compte, il est difficile de s'opposer à Nancy Willard quand elle écrit : « Parfois, les questions sont plus importantes que les réponses. »

J'ai pris conscience de la puissance des questions lorsque j'étais jeune. J'ai lu un poème qui m'a profondément affecté, et je l'ai toujours gardé présent à l'esprit.

MON SALAIRE

De J. B. Rittenhouse

J'ai conclu une affaire avec la vie, pour un sou,

Et la vie a refusé de me donner davantage,

Malgré mes suppliques tous les soirs

Lorsque je comptais mes maigres vivres.

Car la vie n'est qu'un employeur,

Qui vous donne ce que vous demandez,

Mais quand vous avez fixé votre salaire,

Eh bien, reste à faire le travail.

J'ai travaillé pour une misère,

Puis j'ai appris, catastrophé,

Que la vie aurait volontiers payé

N'importe quelle somme si je l'avais demandée.

Ces deux derniers vers méritent qu'on les souligne : « La vie aurait volontiers payé n'importe quelle somme si je l'avais demandée. » Un jour, mon monde a basculé car j'ai compris que la vie est une question. La réponse, c'est notre façon de la vivre. Notre réponse dépend directement de la façon dont nous formulons la question.

Le problème, c'est que la bonne question n'est pas toujours évidente. Aucune carte ne peut nous guider vers ce que nous désirons, et personne ne peut nous y mener. C'est à nous de trouver la lumière, de visualiser notre propre voyage, de créer notre propre boussole. Pour obtenir les réponses que nous cherchons, nous devons inventer les bonnes questions, et nous devons les façonner seuls. Comment ? Comment poser les ques-

tions insolites qui vous apporteront les réponses exceptionnelles?

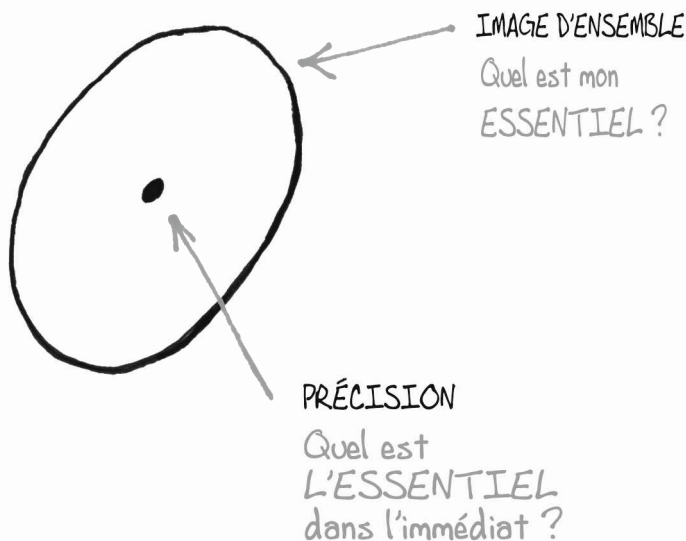
En posant une seule question. La Question Déterminante.

Quand on rêve d'une vie inhabituelle, on découvre inévitablement qu'il faut l'atteindre de façon inhabituelle. Cette façon, c'est la Question Déterminante. Dans un monde dépourvu de manuel d'utilisateur, elle constitue une formule simple pour trouver des réponses puis des résultats exceptionnels.

Quelle est la chose ESSENTIELLE
que je peux faire de telle sorte qu'en
la faisant tout le reste deviendra
plus simple voire inutile ?

La Question Déterminante est d'une simplicité tellement trompeuse qu'il faut l'examiner en détail pour comprendre toute sa puissance. La Question Déterminante peut vous amener à répondre non seulement aux questions d'ordre général (« Où vais-je? Qu'est-ce que je dois rechercher? »), mais aussi aux questions précises (« Que dois-je faire immédiatement pour me mettre sur la voie qui mène à cet ordre général? Où se trouve le centre de la cible? »). Elle vous montre ce que doit être votre panier, mais aussi où vous pourrez le trouver. Elle vous laisse entrevoir l'échelle que votre vie peut prendre, et ce sur quoi vous devez vous concentrer pour y parvenir. C'est à la fois la carte et la boussole.

Les résultats extraordinaires sont rarement le fruit du hasard. Ils naissent de nos décisions et de nos actions. La Question



15 La Question Déterminante est une carte d'ensemble et une boussole précise.

Déterminante vous permet toujours de définir ce qui est le plus approprié dans ces deux domaines, en vous forçant à accomplir ce qui est capital pour le succès : prendre une décision. Mais pas n'importe quelle décision : la meilleure décision. Elle ignore ce qui est faisable et vous oriente vers ce qui est nécessaire, ce qui compte vraiment.

Elle vous amène devant le premier domino.

Pour garder le cap et conserver une productivité idéale pendant la journée, la semaine, le mois ou l'année, vous devez vous poser la Question Déterminante, encore et encore. Posez-la souvent, et elle vous forcera à organiser vos tâches par ordre d'importance. Chaque fois que vous la poserez, votre priorité suivante se dessinera clairement. Cette approche est magique car elle vous permet d'effectuer une tâche après l'autre. Quand

vous effectuez les bonnes tâches dans le bon ordre, vous vous mettez aussi dans le bon état d'esprit, vous acquérez la bonne compétence et les bonnes relations. Poussées par la Question Déterminante, vos actions deviennent une progression naturelle, qui bâtit étage par étage. Lorsque cela se produit, vous découvrez la puissance de cet effet domino.

L'ANATOMIE DE LA QUESTION

La Question Déterminante rassemble toutes les questions possibles en une seule : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire/de telle sorte qu'en la faisant/tout le reste deviendra plus simple voire inutile ? »

PREMIERE PARTIE : « QUELLE EST LA CHOSE ESSENTIELLE QUE JE PEUX FAIRE... »

Ceci entraîne une action ciblée. « La chose ESSENTIELLE » vous dit que la réponse sera dans le singulier, pas dans le pluriel. Cela vous pousse vers le spécifique. Cela vous dit d'entrée de jeu que, même si vous envisagez plusieurs options, vous ne devez pas vous éparpiller : vous n'aurez pas deux, trois, quatre ou davantage de réponses. Vous ne pouvez pas placer plusieurs mises. Vous avez le droit de choisir une chose, et une seule.

La dernière partie, « je peux faire », est un ordre induit qui vous cantonne au domaine du possible. Les gens veulent souvent la remplacer par « devrais faire », ou « voudrais faire », ou « pourrais faire », mais tout cela passe à côté de l'ESSENTIEL. Il y a de nombreuses choses que nous devrions ou voudrions faire, sans jamais y parvenir. Ce que nous « pouvons faire » vaut toujours mieux qu'une intention.

**DEUXIÈME PARTIE : « ... DE TELLE SORTE
QU'EN LA FAISANT... »**

Cela vous rappelle le critère auquel votre question doit répondre. C'est la différence entre faire quelque chose et faire quelque chose dans un but précis. « De telle sorte qu'en la faisant » vous rappelle que vous allez devoir remonter vos manches, parce que cette chose ESSENTIELLE est un moyen, pas un but.

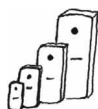
« Mais ces yaka-fauquon se sont tous enfuis devant un pauvre petit faire. »

– *Shel Silverstein*

**TROISIÈME PARTIE : « ... TOUT LE RESTE DEVIENDRA PLUS SIMPLE
VOIRE INUTILE ? »**

Archimède aurait dit : « Donnez-moi un levier assez long, et je déplacerai le monde. » C'est exactement ce que cette troisième partie vous incite à trouver. « Tout le reste deviendra plus simple voire inutile » est le test ultime pour votre levier. Cela vous rappelle que vous avez trouvé l'effet domino. Cela vous rappelle que, lorsque vous faites cette chose ESSENTIELLE, toutes les autres tâches qui vous rapprocheront de votre but demanderont moins d'efforts, ou ne seront même plus nécessaires. La plupart des gens peinent à comprendre que tant de choses puissent devenir inutiles si on les aborde dans le bon ordre. Dans l'effet, cette partie désencombre votre vie et vous met des œillères. Elle renforce l'effet levier potentiel de votre réponse en écartant les distractions.

La Question Déterminante vous pousse à chercher le premier domino et à vous concentrer exclusivement sur lui jusqu'à ce que vous l'ayez fait tomber. Une fois que vous y serez parvenu, vous découvrirez derrière lui toute une ligne de dominos, prêts à tomber, voire déjà renversés.



GRANDES IDÉES

1. **Les grandes questions mènent à de grandes réponses.** La Question Déterminante est une bonne question, conçue pour trouver une bonne réponse. Elle vous aidera à trouver le premier domino, quel que soit le domaine dans lequel vous recherchez des résultats extraordinaires.
2. **La Question Déterminante est une question à deux niveaux :** image d'ensemble et point précis. L'une cherche à déterminer la bonne direction, et l'autre à trouver le bon premier pas.
3. **Question d'ensemble : « Quel est l'ESSENTIEL pour moi ? »** Utilisez-la pour développer une vision de votre vie, de votre carrière ou de votre entreprise. C'est votre boussole stratégique. Mais elle vous aidera aussi à choisir ce que vous voulez apprendre, ce que vous voulez apporter aux autres et la manière dont vous voulez passer à la postérité. Elle vous aide à garder en perspective vos relations avec vos amis, votre famille et vos collègues, et à suivre vos actions au jour le jour.
4. **Question de détail : « Quel est l'ESSENTIEL pour moi maintenant ? »** Utilisez-la dès le réveil et tout au long de la journée. Elle vous recentre sur votre tâche la plus importante, chaque fois que vous en avez besoin. Elle vous aide aussi à trouver « l'action-levier », le premier domino. En détail, cette question ouvre la voie à la semaine la plus productive possible. Dans votre vie privée, elle vous force à rester attentif à vos besoins immédiats, ainsi qu'aux gens les plus importants à vos yeux. On n'obtient des résultats extraordinaires qu'en posant la Question Déterminante. C'est ainsi qu'on trace son cap dans la vie et qu'on fait progres-

ser son travail le plus important. Que vous cherchiez de grandes ou de petites réponses, poser la Question Déterminante sera l'habitude ultime pour vous guider vers le succès.

11 L'HABITUDE DU SUCCÈS

« Le succès, c'est simple : faites ce qu'il faut, comme il faut, quand il faut. »

– Arnold H. Glasgow

Nous avons déjà discuté des habitudes. Certaines sont difficiles à perdre, et d'autres à créer. Mais nous en développons à longueur de temps. Lorsque nous acquérons et conservons une façon de penser ou une façon d'agir sur une période assez longue, nous créons une nouvelle habitude. Il ne tient qu'à nous d'acquérir les habitudes utiles pour atteindre nos objectifs. Si c'est ce que vous désirez, alors la Question Déterminante est l'habitude la plus puissante possible.

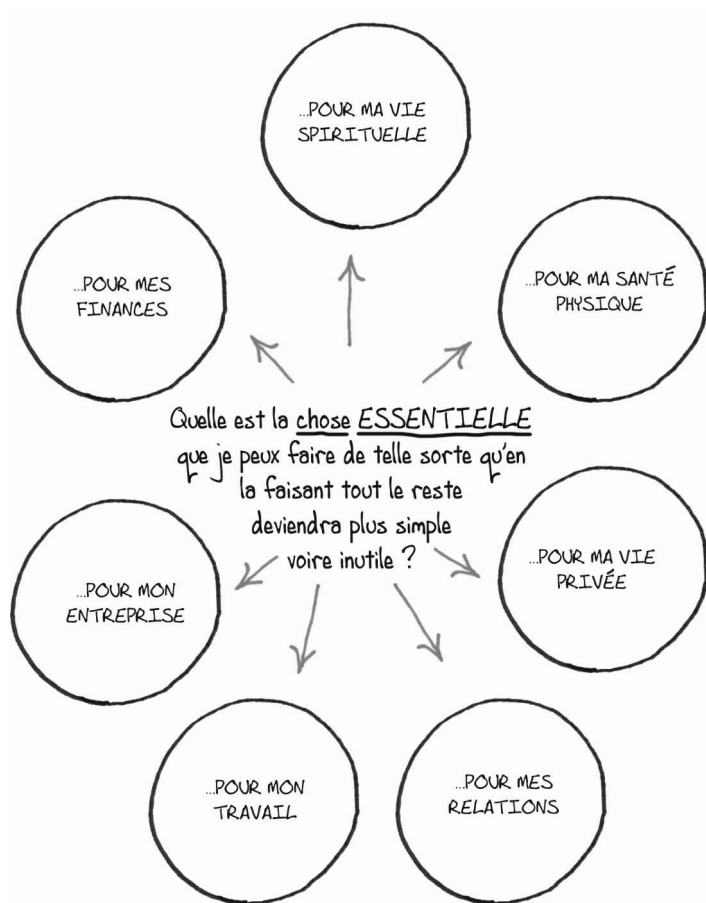
Pour moi, la Question Déterminante est devenue un mode de vie. Je m'en sers pour discerner ma priorité, pour rationaliser mon emploi du temps et profiter de la vie au maximum. Lorsque c'est le résultat qui compte par-dessus tout, je la pose. Je la pose lorsque je me réveille, pour commencer ma journée. Je la pose lorsque je me mets au travail, et lorsque je rentre le soir. Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire qui rendra tout le reste plus simple ou inutile? Et lorsque j'ai trouvé la réponse, je continue de la poser jusqu'à ce que j'aie fait le lien et que tous mes dominos soient alignés.

Bien sûr, on peut devenir fou en analysant chaque détail de ce que l'on fait. Ce n'est pas mon cas, et évitez aussi de tomber dans ce piège. Commencez par les choses importantes, vous verrez où ça vous mènera. Avec le temps, votre intuition vous dira quand utiliser la question d'ensemble et quand préférer la question de détail.

La Question Déterminante est l'habitude fondatrice qui me permet d'obtenir des résultats extraordinaires et de remplir ma vie. Je ne m'en sers pas pour tout. Je l'applique aux domaines importants de ma vie : ma vie spirituelle, ma santé physique, ma vie privée, mes relations importantes, mon travail, mon entreprise, et ma vie financière, dans cet ordre-là. Chacun sert de socle au suivant.

Pour moi, ces domaines représentent les pierres angulaires sur lesquelles on peut bâtir une vie qui ait un sens. Et j'ai constaté que si je fais ce qui compte le plus dans chaque domaine, ma vie donne l'impression d'avancer sur des rails.

La Question Déterminante peut vous indiquer l'ESSENTIEL, dans quelque domaine que ce soit. Il suffit de cadrer la question, en fonction de votre champ d'intérêt du moment.



16 Ma vie et les domaines qui comptent le plus.

Vous pouvez aussi la préciser dans le temps, selon l'immédiateté de la réponse que vous recherchez.

Voici quelques Questions Déterminantes à vous poser. Commencez par énoncer la catégorie, puis posez la question, ajoutez un cadre temporel, et finissez en disant « qui rendra tout le reste plus simple ou inutile ? » Par exemple : « *Dans mon travail*, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour me garantir

d'atteindre mes objectifs *cette semaine*, de telle sorte qu'en la faisant tout le reste deviendra plus simple voire inutile?»

POUR MA VIE SPIRITUELLE...

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour aider autrui... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour améliorer ma relation avec Dieu... ?

POUR MA SANTÉ PHYSIQUE...

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour atteindre les objectifs de mon régime... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour être certain de faire de l'exercice... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour réduire mon stress... ?

POUR MA VIE PRIVÉE...

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour m'améliorer au... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour trouver du temps pour moi... ?

POUR MES RELATIONS CAPITALES...

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour améliorer ma relation avec ma compagne/épouse ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour améliorer les résultats scolaires de mes enfants... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour montrer mon affection à mes parents... ?

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour renforcer ma famille... ?

POUR MON TRAVAIL...

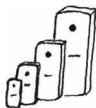
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour être sûr d'atteindre mes objectifs... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour améliorer mes compétences... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour aider mon équipe à réussir... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour faire progresser ma carrière... ?

POUR MON ENTREPRISE...

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour nous rendre plus compétitifs... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour que notre produit soit le meilleur... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour nous rendre plus rentables... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour améliorer la satisfaction de nos clients... ?

POUR MES FINANCES...

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour augmenter mon capital ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour améliorer les retours de mes investissements... ?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour en finir avec mon crédit à la consommation ?



Comment intégrer l'ESSENTIEL à vos habitudes quotidiennes? Comment le rendre assez présent pour obtenir des résultats extraordinaires? Voici quelques idées tirées de notre expérience et de notre travail avec d'autres personnes.

1. **Comprenez-le et croyez-y.** La première étape est d'intégrer le concept de l'ESSENTIEL, et de croire qu'il peut changer votre vie. Si vous ne le comprenez pas, si vous n'y croyez pas, vous n'agirez pas.
2. **Utilisez-le.** Posez-vous la Question Déterminante. Commencez chaque journée en vous demandant : « *Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire aujourd'hui pour [ce que vous voulez], de telle sorte qu'en la faisant tout le reste deviendra plus simple voire inutile?* » Lorsque vous en serez là, votre direction deviendra claire. Votre travail sera plus productif, et votre vie privée plus enrichissante.
3. **Faites-en une habitude.** En prenant l'habitude de poser la Question Déterminante, vous lui donnerez l'occasion de vous orienter dans la direction des résultats extraordinaires que vous attendez. Cela fait toute la différence. Les études montrent qu'il faut environ 66 jours pour que cela devienne une véritable habitude. Qu'il vous faille quelques semaines ou quelques mois, tenez le coup jusqu'à ce que cette nouvelle habitude soit bien ancrée. Si vous n'avez pas vraiment envie d'apprendre l'Habitude du Succès, vous n'avez pas vraiment envie d'obtenir des résultats extraordinaires.
4. **Employez des moyens mnémotechniques.** Trouvez des astuces pour vous souvenir d'utiliser la Question Déterminante. L'une des meilleures façons d'y parvenir est

d'installer au bureau un panneau qui dit : « Tant que je n'ai pas fait l'ESSENTIEL, tout le reste est une distraction. » La 4^e de couverture de ce livre a été conçue pour servir de déclencheur. Posez le livre sur un coin de votre bureau, et ce sera la première chose que vous verrez en arrivant au travail. Utilisez des notes, votre économiseur d'écran ou des marques dans votre agenda pour faire le lien entre l'Habitude du Succès et les résultats que vous recherchez. Créez-vous des rappels, comme « L'ESSENTIEL = résultats extraordinaires » ou « L'Habitude du Succès me donnera les résultats que je cherche ».

5. **Recrutez des soutiens.** Les études montrent que notre entourage a une influence énorme sur notre comportement. Fonder un groupe de soutien vers le succès avec vos collègues peut vous encourager tous à appliquer l'Habitude du Succès tous les jours. Impliquez votre famille. Partagez votre ESSENTIEL. Utilisez la Question Déterminante devant eux, pour leur montrer en quoi l'Habitude du Succès peut les aider à l'école, dans leurs ambitions personnelles ou dans n'importe quelle autre partie de leur vie.

Cette habitude peut devenir la pierre angulaire de nombreuses autres, alors appliquez votre Habitude du Succès de manière aussi puissante que possible. Utilisez les stratégies présentées dans la 3^e partie : Résultats extraordinaires, pour placer vos objectifs et déterminer leur calendrier, afin d'obtenir des résultats extraordinaires chaque jour.

LA VOIE DES GRANDES RÉPONSES 12

La Question Déterminante vous aide à identifier votre ESSENTIEL dans toutes les situations. Elle clarifie ce que vous recherchez en général, puis définit ce que vous devez faire pour y parvenir. C'est un processus très simple. On pose une grande question, puis on cherche une grande réponse. Deux étapes simples, c'est l'Habitude du Succès parfaite.

« On ne choisit pas son avenir. On choisit ses habitudes, et ces habitudes décident de notre avenir. »

– F. M. Alexander

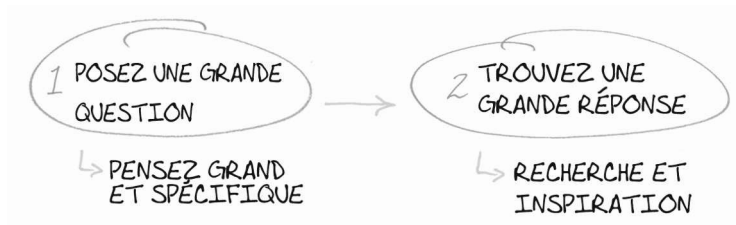


FIG 17 Votre pas de deux vers les résultats extraordinaires.

1. POSER UNE GRANDE QUESTION

La Question Déterminante vous aide à poser une grande question. Les grandes questions, comme les grands objectifs, sont à la fois généraux et spécifiques. Elles vous poussent, vous étirent, et vous orientent vers de grandes réponses spécifiques. Et parce qu'elles sont cadrées, les résultats ne peuvent être que ceux qu'on attend.

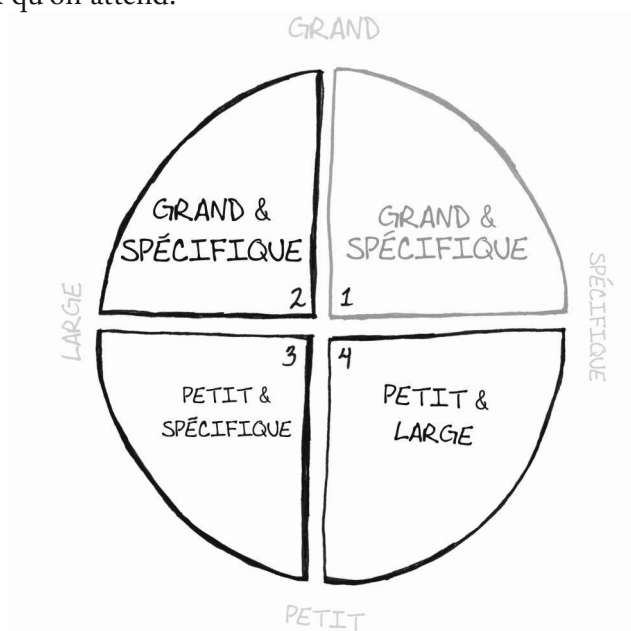


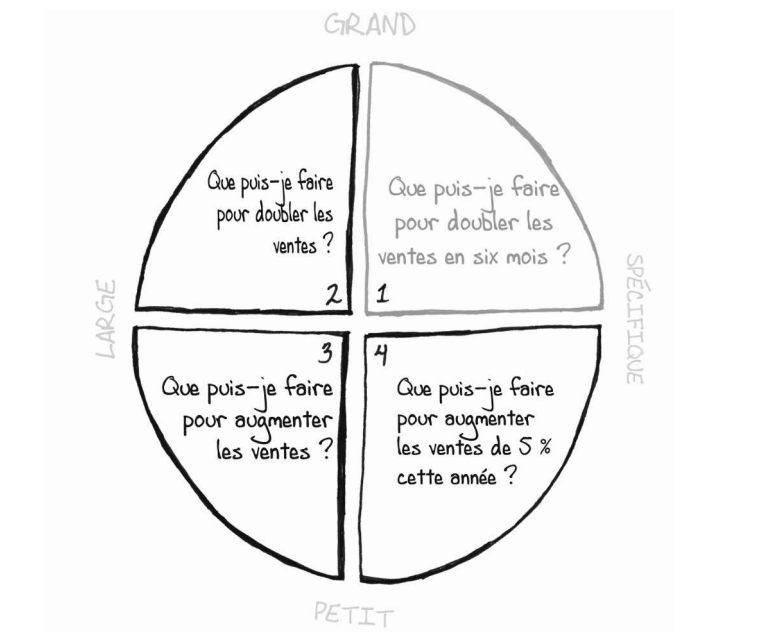
FIG 18 Quatre options pour cadrer une Question Déterminante.

Consultez la matrice de la Grande Question (voir figure 18) pour voir comment fonctionne la Question Déterminante.

Prenons une augmentation des ventes pour étudier chaque quartier, avec « Que puis-je faire pour doubler les ventes en six mois ? » en lieu et place de Grand & Spécifique (voir figure 19).

À présent, examinons les avantages et les inconvénients de chaque quartier, pour nous arrêter là où nous voulons – Grand & Spécifique.

Quartier 4 : Petit & Spécifique : « Que puis-je faire pour augmenter les ventes de 5 % cette année ? » Cela vous oriente dans une direction spécifique, mais cette question n’a rien de motivant. La plupart des commerciaux vous diront qu’une



19 Quatre options illustrées pour cadrer une Grande Question.

augmentation de 5 % peut aussi bien être le résultat d'un changement du marché que de vos actions. Au mieux, c'est un gain modeste, et pas un bond en avant. Les objectifs bas n'exigent pas d'actions extraordinaires, et mènent rarement à des résultats extraordinaires.

Quartier 3 : Petit & Large : « Que puis-je faire pour augmenter les ventes ? » Ce n'est pas vraiment une question de réussite. C'est plus une question à poser en réunion, pour un brainstorming. C'est très bien pour dresser une liste des actions possibles, mais il faut ensuite en éliminer le superflu et s'attaquer au problème spécifique. De combien les ventes vont-elles augmenter ? Sur quelle période ? Malheureusement, c'est le genre de question moyenne que les gens posent en général, pour se demander ensuite pourquoi leurs réponses ne donnent pas de résultats extraordinaires.

Quartier 2 : Grand & Large : « Que puis-je faire pour doubler les ventes ? » Certes, c'est une grande question, mais elle n'a rien de spécifique. C'est un bon début, mais l'absence de cadre laisse davantage de questions que de réponses. Doubler les ventes d'ici vingt ans, c'est très différent d'un doublement d'ici un an ou moins. On ne sait pas par où commencer.

Quartier 1 : Grand & Spécifique : « Que puis-je faire pour doubler les ventes en six mois ? » Voilà tous les éléments d'une Grande Question. C'est un grand objectif, et c'est spécifique. Vous doublez les ventes, et ce n'est pas facile. Vous avez aussi un cadre temporel, six mois, ce qui sera difficile. Il va vous falloir une Grande Réponse. Vous devrez redéfinir ce que vous croyez possible, et chercher hors des réponses toutes faites.

Vous voyez la différence ? Lorsque vous posez une Grande Question, c'est pour atteindre un grand objectif. Et à chaque fois, vous retrouverez le même schéma : Grand et Spécifique.

Une grande question spécifique mène à de grandes réponses spécifiques, nécessaires pour atteindre un grand objectif.

Alors si « Que puis-je faire pour doubler les ventes en six mois ? » est une Grande Question, comment la rendre encore plus puissante ? En la convertissant en Question Déterminante : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour doubler les ventes en six mois, qui rendra tout le reste plus facile voire inutile ? » Cette transformation vise directement à atteindre le cœur du succès, en vous forçant à identifier ce qui compte le plus, et à commencer par là. Pourquoi ?

Parce que c'est le premier pas vers la grande réussite.

2. TROUVER UNE GRANDE RÉPONSE

Le défi, quand on pose une Grande Question, c'est qu'on est forcé de lui trouver une Grande Réponse.

Les réponses se divisent en trois catégories : faisable, limite, ou possible. La réponse la plus simple que vous puissiez trouver se trouve déjà dans votre champ connu, à portée de vos compétences et de votre expérience. Pour mettre en place ce genre de solution, vous savez certainement quoi faire, comment le faire, et vous n'avez sans doute pas beaucoup de changements à opérer pour commencer.

Le niveau suivant est à la « limite » de ce que vous savez faire. Il vous faudra certainement effectuer quelques recherches et étudier la manière dont d'autres ont procédé pour la mettre en œuvre. Vous devrez sans doute aller jusqu'aux limites de vos compétences actuelles. Considérez cette option comme probablement accessible, avec quelques efforts.

Ceux qui obtiennent les meilleurs résultats comprennent ces deux premières options, mais les rejettent. Ils répugnent à se contenter de l'ordinaire alors que l'extraordinaire est possible.

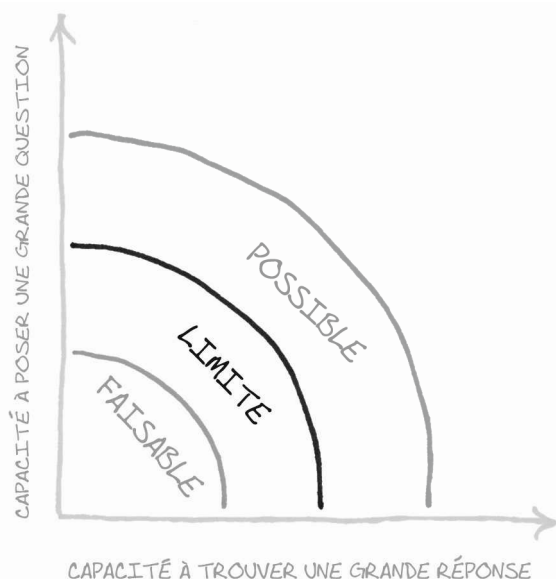


FIG 20 L'Habitude du Succès ouvre des possibilités.

Ils ont posé une Grande Question, et veulent la meilleure des réponses.

Pour des résultats extraordinaires, il faut une Grande Réponse.

Les gens qui connaissent un véritable succès choisissent toujours de repousser leurs limites. Ils désirent profondément ce qui se trouve hors de leur portée naturelle. Ils savent que ce sont les réponses les plus difficiles à obtenir, mais que c'est en se projetant assez loin pour les trouver qu'ils pourront développer et enrichir leur vie.

Si vous voulez tirer le plus possible de votre réponse, vous devez comprendre qu'elle se situe hors de ce que vous savez faire. Une Grande Réponse n'est jamais juste sous votre nez. Le champ du possible s'ouvre par nature *au-delà* de ce qui a

déjà été fait. Comme pour ce qui se trouve à la limite, vous devrez commencer par faire des recherches, par étudier la vie de ceux qui ont réussi. Mais vous ne pouvez pas vous arrêter là. En fait, votre recherche ne fait que commencer. Quoi que vous appreniez, ce ne sera qu'un tremplin qui vous permettra d'aller au-delà de ce que vos prédécesseurs auront fait. Il ne sera plus question d'imiter ou de reproduire, mais d'innover et de découvrir.

Une Grande Réponse est par nature inédite. C'est un bond au-dessus de toutes les recettes actuelles, et qui cherche la prochaine épiphanie. On la trouve en deux temps. D'abord, l'ESSENTIEL : on parcourt les meilleures recherches, on étudie les meneurs du secteur, et on trouve toutes les réponses déjà connues, les modèles et les signes qui vous feront entrevoir la bonne direction. La première question à se poser est : « Quelqu'un d'autre a-t-il accompli ou étudié quelque chose de comparable ? » La réponse sera presque toujours oui, aussi vos recherches devront-elles d'abord explorer ce que les autres ont appris.

Si j'ai amassé une vaste bibliothèque au cours des années, c'est parce que les livres sont une ressource de choix. À moins d'avoir une conversation avec la personne qui a accompli ce que vous espérez accomplir, les livres et œuvres publiées proposent les meilleurs modèles de comportement. Internet est rapidement devenu un outil précieux, bien sûr. En ligne ou hors-ligne, vous essayez de trouver des gens qui ont défriché le sentier que vous espérez suivre. Vous pouvez mener des recherches, les consolider, établir une base, puis extrapoler une tendance à partir de leur expérience. Un professeur d'université m'a dit un jour : « Gary, tu es intelligent, mais d'autres personnes ont vécu avant toi. Tu n'es pas la première personne à

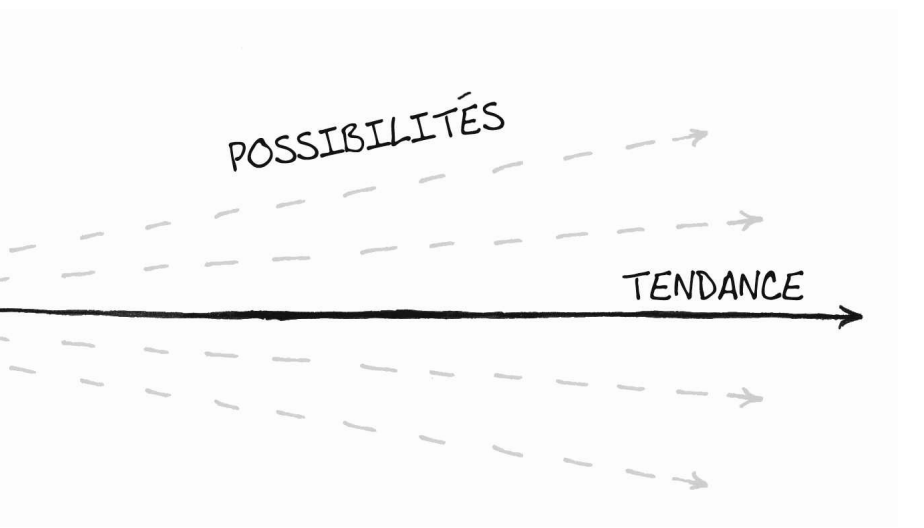


FIG 21 La base, c'est le succès d'aujourd'hui. La tendance, celui de demain.

avoir de grands rêves, alors tu ferais bien d'étudier ce que les autres ont appris, et d'agir en fonction de leurs leçons. » Il avait vraiment raison. Et ce conseil s'applique à vous autant qu'à moi.

L'expérience des autres est le meilleur point de départ pour vos recherches. Armé de ces connaissances, vous pourrez établir une base, la limite haute de ce qui est connu et de ce qui a été fait. Si votre réponse était à la limite, vous vous arrêteriez là. Mais cette base devient en fait votre point de départ. Ce n'est pas ce que vous allez faire, c'est le marchepied depuis lequel vous allez essayer de voir ce qu'il convient de faire. Alors commence la deuxième étape, l'extrapolation d'une tendance. Vous cherchez la réponse suivante, dans la direction qu'ont suivie les meilleurs de ce secteur. Ou, si nécessaire, vous partirez dans une direction tout à fait nouvelle.

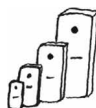
Voilà comment on résout les grands problèmes, comment on surmonte les grandes difficultés. Qu'il s'agisse de doubler la concurrence, de découvrir le remède à une maladie ou de se



rapprocher de son objectif personnel, l'idéal est de raisonner en base et en tendance. Votre réponse doit être originale, ce qui vous forcera sans doute à vous réinventer d'une manière ou d'une autre pour la mettre en place. Une nouvelle réponse dicte généralement un nouveau comportement, alors ne vous étonnez pas si en cherchant le succès, vous changez.

Acceptez ce changement. C'est lui qui permettra à la magie de s'accomplir. Aussi inquiétant que cela semble, il est toujours intéressant d'explorer le champ des possibles – élargir nos horizons, c'est élargir notre vie.

GRANDES IDÉES



1. **Pensez grand et spécifique.** Déterminer un but que vous comptez atteindre, c'est comme poser une question. Il n'y a qu'une étape simple entre « J'aimerais faire ça » et « Comment arriver à faire ça? ». La meilleure question est grande et spécifique – et par association, le meilleur

objectif l'est à un niveau au-dessus ; grande, parce qu'on cherche de grands résultats ; spécifique, parce qu'on cherche un objectif clair, sans risque de passer à côté. Une question grande et spécifique, surtout formulée sous forme de Question Déterminante, vous aide à trouver la meilleure réponse.

2. **Pensez en termes de possibilités.** Se fixer un objectif faisable, ça n'a pas plus d'impact qu'une tâche à rayer sur une liste. Un objectif limite sera plus fructueux, mais plus exigeant. Il vous poussera à la limite de vos capacités actuelles. Le meilleur objectif sera d'explorer ce qui est possible, mais inédit. Lorsque vous voyez des gens et des sociétés qui ont subi des transformations, c'est parce qu'ils se sont placés dans ce registre-là.
3. **Déterminez des bases et des tendances pour trouver la meilleure réponse.** Personne n'a de boule de cristal, mais avec un peu d'entraînement, vous saurez anticiper les évolutions. Les gens et les entreprises qui décrochent la première place se partagent généralement la part du lion des récompenses, avec peu voire pas de concurrents. Formulez vos standards et vos tendances pour obtenir les réponses extraordinaires, nécessaires à vos résultats extraordinaires.

PARTIE 3

**RÉSULTATS
EXTRAORDINAIRES**
OUVRIR LES POSSIBILITÉS
EN VOUS

« Même si vous êtes sur la
bonne voie, si vous
n'avancez pas, vous allez
vous faire doubler. »

– Will Rogers

RÉSULTATS EXTRAORDINAIRES

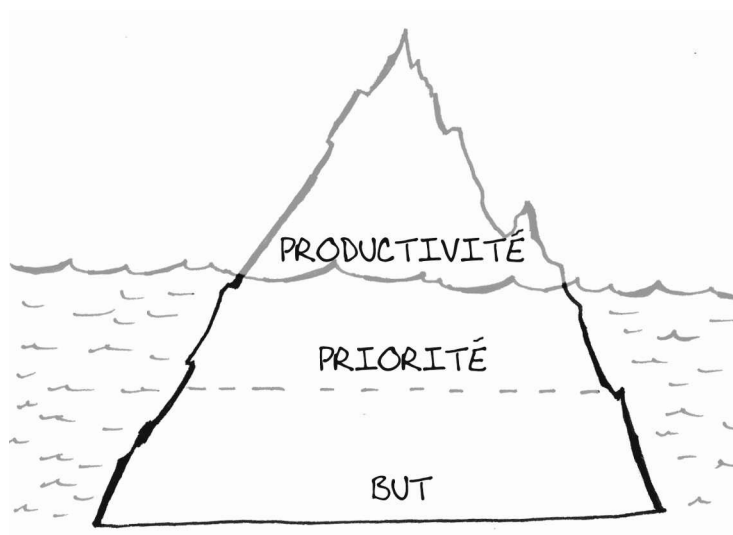
Il existe un cycle naturel dans notre vie, qui devient une formule simple pour appliquer l'ESSENTIEL et obtenir des résultats extraordinaires : but, priorité, productivité. Ces trois étapes sont liées et confirment continuellement leur existence mutuelle dans notre vie. Leurs liens mènent aux deux domaines où vous appliquerez l'ESSENTIEL : le grand et le petit.

Votre grand ESSENTIEL est votre but, et votre petit ESSENTIEL est la priorité actuelle. Les gens les plus productifs définissent leur but et s'en servent comme boussole. Ils se laissent guider par leur but pour déterminer la priorité qui dicte leurs

actions. C'est le chemin le plus direct vers les résultats extraordinaires.

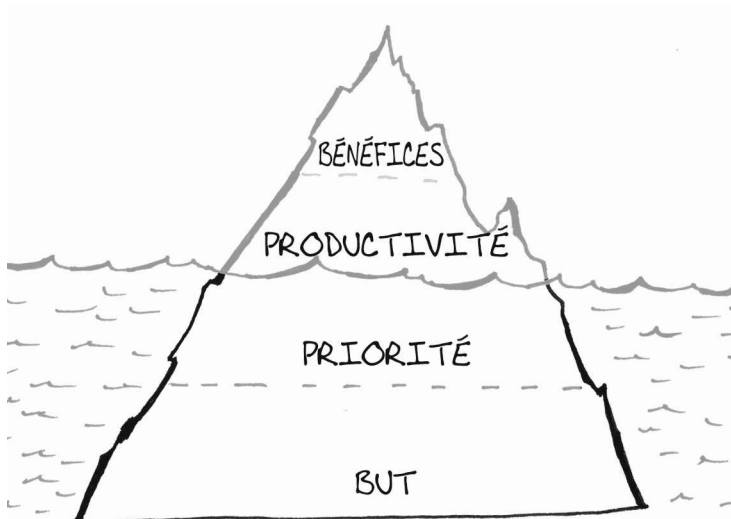
Considérez ce but, cette priorité et cette productivité comme la partie émergée d'un iceberg.

Les 8/9^e d'un iceberg restent immergés. Seule une petite partie de la masse dépasse de l'eau. La productivité, la priorité et le but sont liés de la même façon. Ce que vous voyez dépend de ce que vous ne voyez pas.



22 La productivité dépend du but et de la priorité.

Plus les gens sont productifs, plus ils sont poussés par leurs buts et leurs priorités. Avec le résultat supplémentaire des bénéfices, il en va de même pour les entreprises. Ce qui est visible pour le grand public – productivité et bénéfices – est toujours porté par la substance qui sert de fondation à l'entreprise : but et priorité. Tous les entrepreneurs recherchent la productivité



23 Dans les affaires, les bénéfices et la productivité aussi dépendent du but et de la priorité.

et le profit, mais trop peu comprennent que le plus rapide moyen d'y parvenir est d'établir leur priorité selon leurs buts.

La productivité personnelle est le matériau dont on construit tous les bénéfices de l'entreprise. Ces deux éléments sont inséparables. Une entreprise ne peut pas être composée d'individus improductifs mais rester bénéficiaire par magie. Les bonnes entreprises se construisent une personne productive après l'autre. Et les gens les plus productifs sont ceux qui tirent le plus de récompenses de leur travail.

Lier le but, la priorité et la productivité détermine le degré auquel les individus et entreprises s'élèvent au-dessus des autres. Cette compréhension est **ESSENTIELLE** pour obtenir des résultats extraordinaires.

UN BUT DANS LA VIE 13

Alors comment utiliser un but pour se créer une vie extraordinaire? En observant Ebenezer Scrooge.

Froid, avare et averse, un homme qui détestait Noël et tout ce qui apporte la joie à autrui, devenu synonyme de méchanceté et de mesquinerie, Ebenezer Scrooge était sans doute le moins à même de nous donner une leçon de vie. Mais grâce au *Conte de Noël* écrit par Charles Dickens en 1843, il devint un exemple moral.

« La vie n'est pas faite pour se découvrir mais pour se créer. »

– George Bernard Shaw

L'histoire de sa rédemption et de sa transformation est l'un des meilleurs exemples de la façon dont nos actions façonnent notre destinée, dont nos choix décident de notre vie. Une fois de plus, la fiction nous donne une formule simple pour construire une vie extraordinaire. J'aimerais, avec votre permission et quelques raccourcis, vous rappeler ce conte immortel.

Un soir avant Noël, Ebenezer Scrooge reçoit la visite du fantôme de Jacob Marley, son ancien associé. Rien ne dit s'il s'agit d'un rêve ou d'un véritable fantôme. Marley gémit : « Je viens te prévenir qu'il te reste une chance d'échapper à mon sort. Tu recevras cette nuit la visite de trois esprits... [du passé, du présent et de l'avenir, apprendra-t-on après], rappelle-toi ce que nous avons vécu ! »

Arrêtons-nous un instant pour rappeler qui est Scrooge. Dickens dépeint un homme âgé, aux traits figés par le froid qui habite son cœur. Avaricieux, la tête baissée et le dos ployé par le travail, Scrooge paie le moins possible et garde tout ce qu'il peut. Il est secret et solitaire. Personne ne l'arrête dans la rue pour le saluer. Personne ne tient à lui, car il ne tient à personne. C'est un vieux misanthrope amer et envieux. Froid à l'œil, froid au toucher, et froid dans son cœur, sans aucune perspective de dégel. Sa vie est solitaire, et le monde en pâtit.

Au fil de la soirée, trois fantômes viennent montrer à Scrooge le passé, le présent et l'avenir. Ces trois visites lui révèlent l'homme qu'il est, le cap que suit sa vie et ce que cela entraînera, pour lui et les gens qui l'entourent. C'est une expérience terrifiante, et il en est encore secoué le lendemain matin, lorsque nous le retrouvons. Il ignore si c'était un rêve ou la réalité, mais se réjouit de voir qu'il a encore le temps d'agir. Dans un tourbillon de joie, il sort et demande au premier garçon qu'il voit d'aller acheter la plus grosse dinde au marché

et de la faire envoyer de manière anonyme chez son seul employé, Bob Cratchit. Lorsqu'il croise un homme qu'il a autrefois rabroué pour avoir demandé la charité au nom des nécessiteux, il lui demande pardon, et promet de donner de larges sommes aux pauvres.

Ebenezer finit chez son neveu, à qui il demande pardon d'avoir été un tel idiot pendant si longtemps, et chez qui il passe le dîner de fête. L'épouse et les invités de son neveu, surpris de sa joie sincère, peinent à croire qu'il s'agit bien du même homme.

Le lendemain matin, Bob Cratchit, arrivé très en retard au travail, est accueilli par Scrooge sur un ton de reproche : « Comment osez-vous vous présenter à cette heure ? Ce n'est plus acceptable ! » Avant que le côté funeste de la nouvelle le frappe de plein fouet, incrédule, Cratchit l'entend ajouter : « Je vais donc augmenter vos gages ! »

Scrooge devient ensuite le bienfaiteur de la famille Cratchit. Il trouve un docteur pour Tim, le fils invalide de Cratchit, et devient comme un deuxième père pour lui. Pour le restant de ses jours, Scrooge emploie son temps et son argent à faire le bien autour de lui.

À travers cette histoire, Charles Dickens nous dévoile une formule simple pour créer une vie extraordinaire : donner un but à sa vie. Établir une priorité, et rendre sa vie productive.

Dans cette histoire, Dickens présente le but comme une combinaison de la destination que nous prenons et de ce qui compte à nos yeux. Il implique que notre priorité est ce à quoi nous accordons le plus d'importance, et les actions que nous entreprenons déterminent notre productivité éventuelle. Il

dépeint la vie comme une série de choix reliés les uns aux autres, où notre but informe notre priorité, et notre priorité détermine la productivité de nos actions.

Pour Dickens, c'est notre but qui détermine qui nous sommes.

Scrooge est transparent et facile à comprendre, alors revisitons *Un conte de Noël* à travers le prisme de cette formule. Lorsque nous entrons dans sa vie, le seul but de Scrooge est d'accumuler de l'argent. Il travaille pour l'argent, qu'il préfère à la compagnie des hommes. Selon ce but, sa priorité est assez claire : gagner autant d'argent que possible et l'économiser, quel que soit le moyen. Pour lui, seule compte l'accumulation de la richesse, et il y consacre toute sa productivité. Sa « récréation » consiste à compter son magot. Gagner, accumuler, prêter, recevoir, compter, voilà à quoi il passe ses journées, car il est avide, égoïste et indifférent à la condition de ceux qui l'entourent.

Scrooge est très productif dans la poursuite de son but. Pour n'importe qui d'autre, sa vie est vraiment inutile.

L'histoire s'arrêterait là sans la planche de salut annoncée par Jacob Marley. Alors, après la visite des fantômes, que devient Scrooge ? Selon le récit de Dickens, le but du vieil homme change, ce qui modifie sa priorité et la manière dont il canalise sa productivité. Après l'intervention de Marley, Scrooge subit le pouvoir transformatif d'un nouveau but.

En quoi se transforme-t-il donc ? Regardons-y d'un peu plus près.

À la fin de la narration, le but de Scrooge n'est plus l'argent, mais les gens. Il se soucie de leur bien-être, de leur état financier et physique. Il se situe avec plaisir dans des relations

humaines. Il préfère aider autrui qu'amasser de l'argent, et pense que l'argent n'est bon que pour ce qu'il permet de faire.

Quelle est sa priorité? Alors qu'il économisait son argent et se servait des gens, il l'utilise à présent pour les aider. Sa priorité première est de gagner autant d'argent que possible pour aider autant de monde que possible. Ses actions? Il est productif toute la journée en utilisant chaque centime à aider les autres.

Cette transformation est remarquable, et le message sans équivoque. Ce que nous sommes et ce que nous voulons déterminent ce que nous faisons et ce que nous accomplissons.

Une vie menée avec un but est la plus motivante de toutes... et la plus heureuse.

LE BONHEUR, VOLONTAIREMENT

Si vous demandez à un échantillon assez conséquent de personnes ce qu'elles désirent dans la vie, le « bonheur » sera la réponse la plus fréquente. Les détails varient d'une personne à l'autre, mais le sens global sera celui-là. Et pourtant, nous le comprenons très mal. Nous cherchons à nous rapprocher du bonheur, mais nous nous y prenons à l'envers. Le bonheur ne fonctionne pas comme nous le pensons.

Pour m'expliquer, j'aimerais vous raconter une vieille histoire.

LA SÉBILE

En sortant de son palais un matin, un roi vit un mendiant, et lui demanda :

– Que désires-tu ?

– Vous me demandez cela comme si vous pouviez exaucer mon désir, répondit le mendiant en riant.

– Bien sûr que je le puis, s’offusqua le roi. Quel est-il ?
– Réfléchissez bien avant de promettre quoi que ce soit, prévint le mendiant.

Car ce mendiant n’avait rien d’ordinaire. Dans une vie antérieure, il avait été le maître du roi, et lui avait promis alors :
« Je viendrai essayer de t’éveiller dans notre prochaine vie. Tu as raté cette vie-ci, mais je reviendrai t’aider. »

Le roi, ne reconnaissant pas son vieil ami, insista :

– J’exaucerai tout ce que tu me demanderas, car je suis un roi très puissant.

– C’est très simple, répondit le mendiant. Pourriez-vous remplir cette sébile ?

– Bien sûr ! assura le roi en ordonnant à son vizir de remplir cette sébile avec de l’argent.

Le vizir obtempéra, mais les pièces s’évaporaient en touchant la sébile. Alors il versa, encore et encore, mais aussitôt, l’argent disparaissait.

La sébile demeurait vide.

La nouvelle se répandit dans le royaume, et une immense foule s’assembla. Le prestige et le pouvoir du roi étaient en jeu, aussi annonça-t-il à son vizir : « S’il faut perdre mon royaume, j’y consens, mais je refuse de me laisser vaincre par ce mendiant. » Il continua de déverser sa fortune dans la sébile. Diamants, perles, émeraudes...

Son trésor se vidait, et pourtant, la sébile paraissait sans fond. Tout ce qu’on y déposait disparaissait aussitôt !

Enfin, devant la foule médusée, le roi se laissa tomber aux pieds du mendiant, et admit sa défaite.

– Tu es victorieux, mais avant de partir, assouvís ma curiosité. Quel est le secret de ta sébile ?

Humblement, le mendiant répondit :

– Elle n’a pas de secret. Elle est simplement faite du désir des hommes.

Il faut absolument empêcher que notre vie ne devienne cette sébile, un puits sans fond de désir, perpétuellement à la recherche de sa prochaine source de bonheur. C’est une garantie d’échec.

Nous acquérons souvent de l’argent et des choses pour le plaisir que nous comptons en retirer. D’un côté, cela fonctionne vraiment. Obtenir de l’argent ou un objet que nous désirons peut effectivement augmenter notre joie... de manière temporaire. Puis elle retombe. Au fil du temps, les plus grands esprits humains se sont penchés sur le bonheur, et toutes leurs conclusions se rejoignent : l’argent et les biens matériels ne mènent pas nécessairement au bonheur durable.

Les circonstances nous affectent différemment selon la façon dont elles interviennent dans notre vie. Si nous n’avons pas de « vue d’ensemble », nous pouvons facilement basculer dans une recherche de satisfactions à répétition. Pourquoi ? Parce que notre bonheur retombe fatalement tôt ou tard, parce que nous nous habituons rapidement à ce que nous acquérons. Cela arrive à tout le monde : nous nous lassons et recherchons la nouveauté. Pire, nous ne prenons pas forcément le temps d’apprécier ce que nous avons, parce que nous nous mettons automatiquement en quête d’autre chose. Si nous n’y prenons pas garde, nous finissons par rebondir d’acquisition en acquisition, de réussite en réussite, sans jamais prendre le temps de les savourer. On reste alors un mendiant, toujours à quémán-

der sa satisfaction ailleurs. Alors comment trouver un bonheur durable?

Le bonheur apparaît sur le chemin de l'accomplissement.

Le Dr Martin Seligman, ancien président de l'American Psychological Association, explique que notre bonheur dépend de cinq facteurs : émotion positive et plaisir, accomplissement, relations, implication et signification. Parmi ces cinq facteurs, il estime que l'implication et la signification sont les plus importantes. Donner un sens à notre vie et nous impliquer davantage dans ce que nous faisons, voilà le meilleur moyen de construire un bonheur durable. Lorsque nos actes quotidiens ont une portée qui nous dépasse, nous ouvrons la porte au bonheur.

Prenez l'argent, par exemple. Il représente à la fois l'obtention et le potentiel d'obtenir davantage. La plupart des gens se méprennent sur la façon de gagner de l'argent et aussi d'obtenir le bonheur grâce à cet argent. J'ai formé des gens venus de tous les horizons, des entrepreneurs aguerris comme des lycéens. Chaque fois que je pose la question « Combien d'argent voulez-vous gagner? », les réponses sont toujours différentes, mais le chiffre est toujours élevé. J'ai en revanche plus de mal à obtenir des explications quand je demande comment ils ont choisi ce chiffre et ce qu'est une personne riche. Lorsqu'on me définit la richesse en millions « parce que c'est un gros chiffre », je réponds généralement : « Oui, et non. Tout dépend de ce que vous en faites. »

Pour moi, être riche, c'est gagner ou avoir assez d'argent pour financer son but sans avoir besoin de travailler. Cette définition présente bien sûr un problème : pour être riche, il faut avoir un but dans la vie. On a assez d'argent *pour* quelque chose. Sans but, on ne sait jamais quand on possède assez d'argent, et on ne peut donc jamais être riche.

Certes, accumuler de l'argent apporte en soi un certain bonheur. Mais cela finit par s'estomper. Pour que l'argent reste un moteur, il faut une raison d'en vouloir davantage. On dit que la fin ne devrait pas justifier les moyens, mais attention, lorsqu'on parle de bonheur, la fin que vous recherchez ne vous apporte du bonheur que par les moyens que vous déployez pour l'atteindre. Vouloir de l'argent pour avoir de l'argent ne vous apportera pas le bonheur que vous escomptez. Le bonheur a besoin d'un but plus ambitieux. C'est pourquoi nous disons que le bonheur apparaît sur le chemin de l'accomplissement.

LE POUVOIR DU BUT

Avoir un but dans la vie, c'est le moyen par excellence de trouver le bonheur et la force personnelle. Force de conviction, et force de persévérer. Pour obtenir des résultats extraordinaires, il faut savoir ce qui compte à vos yeux, et effectuer chaque jour le nécessaire au service de ce but. Lorsque vous avez un but défini dans la vie, vous y voyez plus clair, ce qui renforce votre conviction et mène généralement à des prises de décision plus rapides. Celui qui prend des décisions rapides les prend souvent avant les autres, en toute liberté. Ces choix sans contraintes ni partages vous rapporteront généralement les meilleurs fruits et les meilleures expériences. C'est ainsi que, parce que vous avez un but dans la vie, vous pouvez tirer le meilleur de la vie.

Un but vous aidera aussi face à l'adversité. On ne peut pas toujours éviter les difficultés. Si vous visez assez haut, si vous vivez assez longtemps, vous traverserez forcément des épreuves. Ce n'est rien. Si vous savez ce qui vous pousse, vous trouverez l'inspiration et la motivation nécessaires pour persévérer. Malgré l'adversité, le succès pourra ainsi venir à votre rencontre.

Avoir un but est un ciment parfait pour vous empêcher de voler en éclats face aux difficultés. Lorsque vous agissez au service de votre but, votre vie semble en harmonie, et le chemin que vous suivez vous paraît clair et évident. Vivez avec un but bien défini, et ne vous étonnez pas si vous chantonnez plus souvent qu'à votre tour au travail.

Lorsque vous vous demandez « Quelle est la chose ESSENTIELLE que je pourrais faire dans ma vie qui aurait le plus d'impact sur le monde, et qui rendrait tout le reste plus facile voire inutile? », vous utilisez la puissance de l'ESSENTIEL pour donner un but à votre vie.



GRANDES IDÉES

1. **Le bonheur apparaît sur le chemin de l'accomplissement.**

Nous cherchons tous le bonheur, mais ce n'est pas la meilleure façon de le trouver. Le chemin le plus sûr pour atteindre le bonheur durable est de donner un sens supérieur à votre vie, de trouver un but et un sens à vos actes quotidiens. Le bonheur sera un résultat annexe.

2. **Découvrez votre Grande Raison.** Découvrez ce qui vous fait avancer. Qu'est-ce qui vous pousse à vous lever le matin et vous permet de continuer lorsque vous êtes fatigué et abattu? J'appelle parfois cela la « Grande Raison », la source de votre enthousiasme dans la vie. C'est la raison pour laquelle vous faites ce que vous faites.

3. **Faute de réponse, choisissez une direction.** Un « but », cela peut paraître pesant, mais ce n'est pas une obligation. Dites-vous que c'est simplement le moteur ESSENTIEL de votre vie. Essayez de noter quelque chose que vous

voudriez accomplir, puis décrivez comment vous vous y prendriez.

Pour moi, ça ressemble à ça : « Mon but est d'aider autrui à vivre la vie la plus épanouissante possible par mon enseignement, mes conseils et mes écrits. » Et donc, à quoi ressemble ma vie ?

L'enseignement est mon ESSENTIEL, depuis près de trente ans. Au début, j'enseignais le marché et la prise de décision à mes clients. Puis j'enseignais à des commerciaux dans des salles de classe, pendant des conventions et en entretiens personnels. Plus tard, j'ai donné des cours en école de commerce. J'ai enseigné les modèles hyper-performants et les stratégies de l'accomplissement maximal. Ces dix dernières années, j'ai donné des séminaires sur des principes spécifiques pour bâtir sa vie. J'enseigne ce sur quoi je vais ensuite donner des conseils, à l'aide de ce que j'écris.

Choisissez une direction, commencez à la suivre pour voir si elle vous convient. La clarté de vision vient avec le temps, et si ce n'est pas la bonne voie, vous pourrez toujours changer d'avis. À vous de construire votre vie.

14 VIVRE EN PRIORITÉ

« Prévoir, c'est
amener le futur
dans le présent,
pour pouvoir s'en
occuper dès
maintenant. »

– Alan Lakein

– Voudriez-vous me dire, s'il vous
plaît, quel chemin je dois prendre
pour m'en aller d'ici ?

– Cela dépend beaucoup de l'endroit
où tu veux aller, répondit le chat.

– Peu m'importe l'endroit..., dit Alice.

– En ce cas, peu importe la route que
tu prendras, répliqua-t-il.

Cette fameuse conversation avec le chat
du Cheshire dans *Alice au pays des merveilles*
de Lewis Carroll montre le lien étroit qui

unit le but et la priorité. Si vous avez un but dans la vie, vous saurez où vous voulez aller. Vivez par priorités, et vous saurez comment y aller.

Chaque jour, nous avons tous un choix à faire. Nous pouvons nous demander « Que vais-je faire aujourd'hui ? », ou « Que devrais-je faire ? ». Sans direction, sans but, tout ce que vous « allez faire » vous mènera quelque part. Mais si vous suivez une direction déterminée, il y aura toujours quelque chose « à faire » pour vous aider à aller là où vous *devez* aller. Lorsque vous avez un but dans la vie, les priorités sont prioritaires.

UN BUT IMMÉDIAT

Comme Ebenezer Scrooge en a fait la découverte, notre vie est motivée par le but que nous lui donnons. Mais ce but n'a le pouvoir de façonner notre vie qu'à hauteur de la priorité que nous lui accordons. Sans priorité, le but ne peut rien.

Pour être exact, je parle bien de priorité, et non de priorités. Le mot trouve son origine au ^{xiv}^e siècle, et il vient du latin *prior*, « premier ». Si une chose passait en premier, elle avait la « priorité ». Étrangement, cette priorité trouva un pluriel au ^{xx}^e siècle, quand elle acquit le sens de « quelque chose qui compte ». Avec la perte de son sens premier, une foule d'expressions comme « le sujet le plus pressant », « le souci premier » ou « en haut de la pile » se bousculèrent pour reprendre le flambeau. De nos jours, nous rendons à la priorité son sens originel en lui ajoutant « principale », « numéro un », « absolue » voire « essentielle ». Il semble que la priorité ait fait un drôle de chemin.

Surveillez votre langage. Vous avez peut-être beaucoup de façons d'évoquer votre priorité, mais quel que soit le mot que vous choisirez, pour obtenir des résultats extraordinaires, il doit avoir le même sens – l'ESSENTIEL.

Chaque fois que j'enseigne la définition des objectifs, je cherche en priorité à montrer comment but et priorité fonctionnent main dans la main. « Pourquoi définissons-nous des buts et dressons-nous des plans ? » Malgré toutes les bonnes réponses qu'on me donne, ils ne servent qu'à être pertinents dans les moments importants de notre vie. Si nous pouvons puiser dans le passé et envisager l'avenir, notre seule réalité est l'instant présent. Nous ne pouvons travailler que sur l'immédiat. Notre passé n'est qu'une immédiateté ancienne, et notre avenir une immédiateté potentielle. Pour bien insister sur ce point et souligner l'intérêt de la chose, j'ai commencé à parler de « Détermination d'un but Immédiat ».

L'obtention de résultats extraordinaires futurs dépend de notre capacité à enchaîner des moments puissants, l'un après l'autre, comme une cascade de dominos. Ce que vous faites à un moment donné détermine ce que vous vivrez au moment suivant. Votre « immédiateté présente » et toutes vos « immédiatétés futures » sont déterminées par votre priorité. Pour fixer cette priorité, qui faut-il écouter ? Votre « vous » présent ou votre « vous » futur ?

Si on vous propose 100 € dans l'immédiat ou 200 € l'année prochaine, que choisissez-vous ? Les 200 €, non ? Si votre objectif est de rentabiliser cette occasion au maximum, c'est le choix logique. Mais étrangement, la plupart des gens réagissent autrement.

Les économistes savent depuis longtemps que si les gens préfèrent les grosses récompenses, ils ont une préférence encore supérieure pour les récompenses immédiates plutôt que pour les récompenses différées, même si ces dernières sont plus importantes. Ce fait ordinaire s'appelle l'*Actualisation hyperbolique*. Plus une récompense est éloignée dans le futur, plus la

motivation immédiate de l'atteindre est réduite. Est-ce parce qu'un objet éloigné paraît plus petit? Toujours est-il qu'on dévalue ce qui est distant. Voilà pourquoi la majorité des gens choisiraient en fait les 100 € tout de suite, plutôt que le double plus tard. Leur « biais présent » surpasse leur logique et les détourne d'un futur aux résultats potentiellement extraordinaires. Imaginez l'impact dévastateur sur notre avenir. Vous vous rappelez notre chapitre sur la gratification différée? Ça commence par de la guimauve, mais cela peut devenir bien plus grave par la suite.

Il nous faut un moyen simple de penser à nos objectifs lointains et de nous en rapprocher, afin de nous sauver de nous-mêmes. Il s'agit de déterminer la bonne priorité. Un but Immédiat.

En cherchant à Déterminer un but Immédiat, vous prenez en considération votre objectif avant de vous tourner vers ce que vous devez faire immédiatement. C'est une sorte de poupée russe, dans le sens où votre ESSENTIEL « immédiat » se trouve à l'intérieur de votre ESSENTIEL du jour, qui se trouve dans votre ESSENTIEL de la semaine, qui se trouve dans votre ESSENTIEL du mois... C'est ainsi qu'une petite chose peut mener à une grande chose.

Vous alignez vos dominos.

Pour comprendre comment la Détermination d'un but Immédiat peut guider votre raisonnement et déterminer votre priorité principale, lisez ce paragraphe à voix haute :

En fonction de mon but à terme, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire d'ici cinq ans pour m'en rapprocher? Et maintenant, en fonction de mon but dans cinq ans, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire

DÉTERMINER UN BUT IMMÉDIAT

BUT À TERME

Quelle est la chose **ESSENTIELLE** que je veux faire un jour ?



BUT DANS CINQ ANS

En fonction de mon but à terme,

Quelle est la chose **ESSENTIELLE** que je peux faire d'ici cinq ans ?



BUT DANS UN AN

En fonction de mon but dans cinq ans,

Quelle est la chose **ESSENTIELLE** que je peux faire d'ici un an ?



BUT MENSUEL

En fonction de mon but dans un an,

Quelle est la chose **ESSENTIELLE** que je peux faire ce mois-ci ?



BUT HEBDOMADAIRE

En fonction de mon but mensuel,

Quelle est la chose **ESSENTIELLE** que je peux faire cette semaine ?



BUT QUOTIDIEN

En fonction de mon but hebdomadaire,

Quelle est la chose **ESSENTIELLE** que je peux faire aujourd'hui ?



BUT IMMÉDIAT

En fonction de mon but quotidien,

Quelle est la chose **ESSENTIELLE** que je peux faire immédiatement ?

24 L'objectif futur est lié à la priorité présente.

cette année pour me rapprocher de mon but dans cinq ans, ce qui me rapprochera de mon but à terme? Et en fonction de mon but dans un an, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire ce mois-ci, qui me rapprochera de mon but dans un an, ce qui me rapprochera de mon but dans cinq ans, ce qui me rapprochera de mon but à terme? Et en fonction de mon but mensuel, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire cette semaine, ce qui me rapprochera de mon but mensuel, ce qui me rapprochera de mon but dans un an, ce qui me rapprochera de mon but dans cinq ans, ce qui me rapprochera de mon but à terme? Et en fonction de mon but hebdomadaire, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire aujourd'hui, ce qui me rapprochera de mon but hebdomadaire, ce qui me rapprochera de mon but mensuel, qui me rapprochera de mon but dans un an, ce qui me rapprochera de mon but dans cinq ans, ce qui me rapprochera de mon but à terme? Et en fonction de mon but quotidien, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire IMMÉDIATEMENT, ce qui me rapprochera de mon but quotidien, ce qui me rapprochera de mon but hebdomadaire, ce qui me rapprochera de mon but mensuel, qui me rapprochera de mon but dans un an, ce qui me rapprochera de mon but dans cinq ans, ce qui me rapprochera de mon but à terme?

J'espère que vous avez tenu bon et que vous avez tout lu. Pourquoi? Parce que vous formez votre esprit, vous lui apprenez à relier un but au suivant, jusqu'à ce que vous ayez trouvé la chose la plus importante que vous devez faire IMMÉDIATEMENT. Vous apprenez à penser en grand tout en agissant de manière ponctuelle.

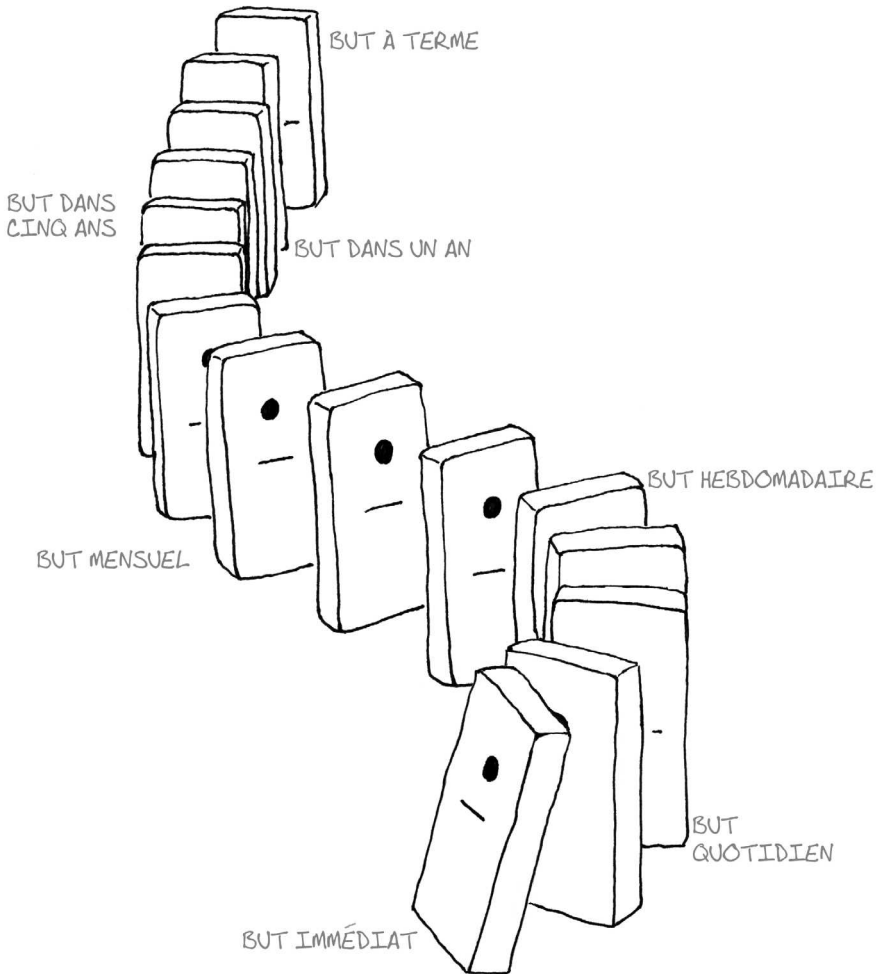
Pour prouver sa valeur, brûlez les étapes et demandez-vous directement : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire immédiatement pour me rapprocher de mon but à terme ? » Ça ne marche pas. Le moment présent est trop éloigné du futur pour que vous envisagiez clairement la succession des priorités. Et vous pouvez rajouter aujourd'hui, cette semaine, et ainsi de suite, mais vous ne verrez toujours pas la priorité avant d'avoir rétabli toutes les étapes. C'est pour cela que la plupart des gens n'atteignent jamais leur but. Ils n'ont pas fait le lien entre aujourd'hui et tous les lendemains qu'il faudra pour y parvenir.

Faites le lien entre aujourd'hui et vos lendemains. C'est important.

Les recherches le prouvent. Dans trois études différentes, des psychologues ont observé 262 étudiants pour constater l'impact de la visualisation sur les résultats. Les étudiants étaient divisés en deux systèmes de visualisation. Ceux du premier groupe devaient visualiser le *résultat* (obtenir un 20/20 à un examen, par exemple) et les autres devaient visualiser le *processus* nécessaire pour atteindre le résultat souhaité (les séances de révision pour obtenir le 20/20). En fin de compte, les étudiants qui avaient visualisé le processus obtenaient de meilleurs résultats : ils étudiaient plus tôt et plus fréquemment, et obtenaient de meilleures notes que ceux qui visualisaient simplement le résultat.

Les gens sont souvent optimistes au sujet de leurs propres capacités, et cela les retient souvent de réfléchir aux moyens à mettre en place. Les chercheurs appellent cela un « biais de simulation ». La visualisation du processus, la décomposition d'un grand objectif en étapes nécessaires pour y parvenir aident

QUEL EST MON ESSENTIEL ?



QUELLE EST LA CHOSE
ESSENTIELLE IMMÉDIATE ?

25 Vivre une cascade de dominos.

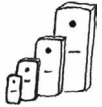
à enclencher le raisonnement stratégique nécessaire pour planifier et atteindre des résultats extraordinaires.

Voilà pourquoi la Détermination d'un but Immédiat fonctionne.

J'ai cette discussion tous les jours. C'est particulièrement efficace quand quelqu'un me demande ce qu'il devrait faire. « Avant de vous répondre, laissez-moi vous poser une question : Où allez-vous, et où voulez-vous arriver à terme ? » Sans coup férir, à mesure que je l'entraîne dans la Détermination d'un but Immédiat, mon interlocuteur commence à fournir ses propres réponses. Au moment où il formule la chose ESSENTIELLE qu'il devrait faire dans l'immédiat, je lui demande avec un sourire pourquoi il est encore en train de me parler, alors qu'il sait ce qu'il a à faire.

Votre dernière étape sera de noter vos réponses. On a souvent dit qu'il fallait écrire ses objectifs, et c'est une idée qui fonctionne.

En 2008, le Dr Gail Matthews, de l'université dominicaine de Californie, a recruté 267 participants, venus d'un large éventail de professions (avocats, comptables, bénévoles, commerciaux, etc.) et de nationalités. Ceux qui écrivaient leurs objectifs avaient 39,5 % de chances en plus de les accomplir. Écrire ses objectifs et sa priorité essentielle est la dernière étape pour vivre sa priorité.



1. **Il ne peut y avoir qu'un seul ESSENTIEL.** Votre priorité la plus importante est la chose ESSENTIELLE que vous pouvez faire maintenant, pour vous rapprocher de ce qui compte le plus pour vous. Vous pouvez avoir de nombreuses «priorités», mais si vous allez au fond des choses, vous découvrirez qu'il y en a toujours une plus importante que les autres, votre priorité première – votre ESSENTIEL.
2. **Déterminez un but Immédiat.** Connaître votre but à terme, ce n'est qu'un point de départ. Il faut identifier les étapes intermédiaires pour raisonner clairement et déterminer votre priorité immédiate.
3. **Écrivez.** Écrivez vos objectifs et gardez-les à portée de main.

La Détermination d'un but Immédiat permet de traduire votre objectif en cascade de priorités. La priorité actuelle, cet ESSENTIEL que vous pouvez faire et qui rendra tout le reste plus facile voire inutile, vous mettra sur la voie des résultats extraordinaires.

Et une fois que vous saurez quoi faire, il ne restera qu'à mettre cette connaissance en action.

15 VIVRE POUR LA PRODUCTIVITÉ

« La productivité, ce n'est pas une question de travailler longtemps ou de courir dans tous les sens... c'est davantage une question de priorités, de planification, et de protection acharnée de votre temps. »

– Margarita Tartakovsky

L'histoire d'Ebenezer Scrooge serait sans doute restée une note de bas de page dans l'histoire de la littérature s'il n'avait pas agi. Passionné par le nouveau but de sa vie, poussé par sa priorité, il s'est mis en action.

L'action productive transforme les vies.

On n'entendra jamais un capitaine de cavalerie crier à son détachement « Soyons productifs ! » avant l'assaut contre une colline ennemie. Ce n'est pas le cri de ralliement que choisirait un cadre, un entraîneur

ou un général pour inspirer des émotions profondes chez ses troupes. Ce n'est pas ce qu'on se dit avant de s'attaquer à la concurrence ou à un problème. D'ailleurs, Dickens ne met pas ces mots dans la bouche de Scrooge au moment où il s'engage dans sa nouvelle vie. Et pourtant, c'est exactement ce qu'il fait. Il n'y a pas de meilleurs mots pour décrire ce que vous faites au service du but ou de la priorité que vous vous êtes fixé.

Nous sommes toujours en train de faire quelque chose – travailler, jouer, manger, dormir, marcher, respirer, lire... Si nous sommes en vie, nous faisons quelque chose. Chaque minute, chaque jour, la question n'est jamais de savoir *si* nous allons faire quelque chose, mais plutôt *ce* que nous allons faire. Parfois, cela n'a aucune importance. Mais lorsque cela en a, ce que nous faisons définit notre vie. En fin de compte, pour obtenir des résultats extraordinaires, il suffit de tirer le maximum de ce que l'on fait quand ce que l'on fait a de l'importance.

Vivre pour la productivité produit des résultats extraordinaires.

Chaque fois que j'enseigne la productivité, je demande : « Quel système de gestion du temps utilisez-vous ? » Les réponses sont aussi variées que les gens dans la pièce : calendrier papier, calendrier électronique, agenda, agenda hebdomadaire... tout y passe. « Et comment l'avez-vous choisi ? » Les raisons sont tout aussi diverses : prix, couleur, taille, forme, et autres critères. Mais ils concernent toujours l'objet, et jamais sa fonction. Alors, quand j'insiste : « Très bien, mais quel *système* utilisez-vous ? », c'est l'incompréhension qui prime dans la salle.

« Eh bien, tout le monde dispose du même temps, et pourtant certains accomplissent plus de choses que les autres. Donc, c'est la *façon* dont on utilise son temps qui détermine l'argent

qu'on gagne... » Tout le monde est d'accord, je continue : « Donc, on peut vraiment dire que le temps, c'est de l'argent. La meilleure façon de décrire un système de gestion du temps serait l'argent qu'on gagne. Donc, utilisez-vous un système à 10 000 € par an ? 20 000 ? 50 000, 100 000, ou 500 000 ? Le système à un million d'euros par an ? »

Silence.

Jusqu'à ce que quelqu'un pose la question, invariable :

« Comment peut-on le savoir ? »

« Combien vous gagnez ? »

Si l'argent est une métaphore des résultats produits, alors on peut juger l'efficacité d'un système de gestion par la productivité qu'il entraîne.

Je n'ai jamais travaillé pour quelqu'un qui n'était pas millionnaire ou qui ne l'est pas devenu. Ce n'était pas volontaire. C'est comme ça. Et la leçon la plus importante que j'ai retirée de ces expériences, c'est que les gens qui réussissent sont les gens les plus productifs.

Les gens productifs accomplissent plus que les autres, obtiennent de meilleurs résultats, et gagnent plus pendant leur temps de travail. C'est parce qu'ils consacrent le plus de productivité possible à leur priorité, leur ESSENTIEL. Ils bloquent du temps pour leur ESSENTIEL, et protègent jalousement ce temps réservé. Ils ont fait le lien entre l'utilisation efficace du temps et les résultats qu'ils cherchent.

« Mon but n'est plus d'en faire davantage, mais plutôt d'avoir moins de choses à faire. »

– Francine Jay



26 Prenez rendez-vous avec vous-même, et soyez à l'heure.

BLOQUER DU TEMPS

Je dis souvent que je viens d'une longue lignée de « gens léthargiques ». Cela fait souvent rire, mais c'est vrai. On dirait que mes gènes ont souvent plus à voir avec la tortue que le lièvre. D'un autre côté, certaines personnes pour qui je travaille débordent tellement d'énergie qu'elles vibrent, littéralement. Elles sont capables de fournir de longues journées de travail, sur de longues périodes, sans la moindre fatigue. Lorsque j'essaie de suivre leur rythme, en moins d'une semaine, mon corps commence à me lâcher. Malgré tous mes efforts, ce n'est pas en utilisant plus de temps que je pourrai en accomplir davantage. J'en suis physiquement incapable. Alors, vu ces limites, j'ai dû trouver un moyen d'être très productif pendant les heures où je peux effectivement travailler.

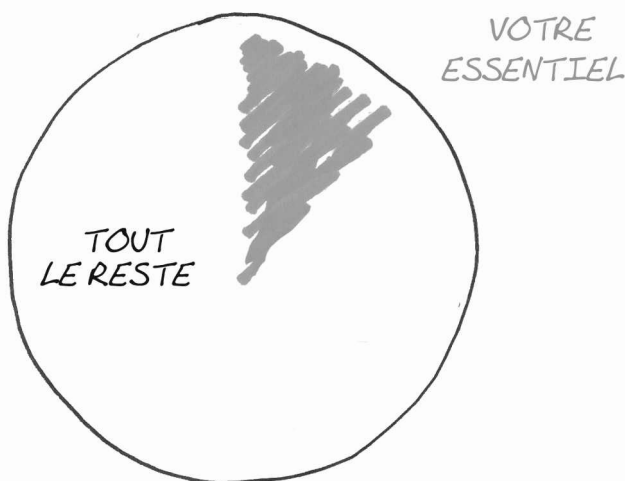
La solution ? Bloquer du temps.

La plupart des gens pensent qu'on n'a jamais assez de temps pour atteindre le succès, mais on en a si on le bloque. C'est une façon très utilitaire d'aborder son temps. C'est une façon de s'assurer que ce qu'on doit faire sera fait. Alexander Graham Bell disait : « Concentrez toutes vos pensées sur la tâche en cours. Les rayons du soleil ne brûlent que lorsqu'on les concentre. » Bloquer du temps, cela concentre et canalise votre énergie sur votre travail le plus important. C'est l'outil le plus puissant de la créativité.

Prenez votre calendrier et bloquez tout le temps dont vous avez besoin pour accomplir votre ESSENTIEL. Si c'est un ESSENTIEL ponctuel, bloquez le nombre d'heures ou de jours qu'il vous faudra. Si c'est une tâche régulière, bloquez le temps nécessaire chaque jour, assez longtemps pour que cela devienne une habitude. Tout le reste – les autres projets, l'administratif, les e-mails, le téléphone, la correspondance, les réunions, vraiment tout – doit attendre. Lorsque vous bloquez du temps de cette manière-là, vous vous ménagez la journée la plus productive possible, d'une façon que vous pourrez répéter chaque jour jusqu'à la fin de vos jours.

Malheureusement, si vous êtes comme la plupart des gens, votre journée de travail ordinaire ressemblera sans doute à ce qui est illustré à la figure 27, où vous vous retrouvez avec de

JOURNÉE TYPIQUE



27 Tout le Reste domine votre journée !

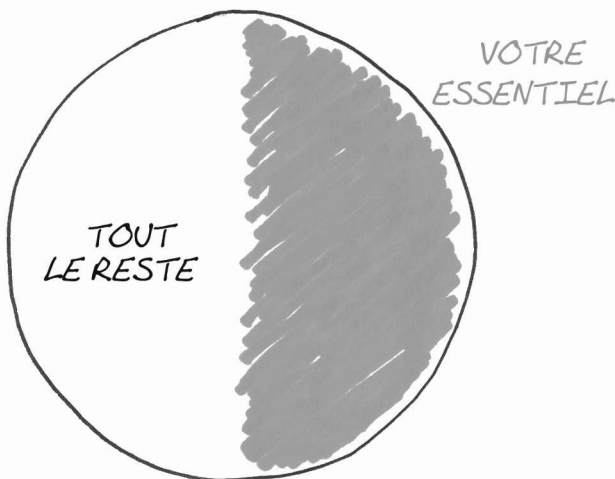
moins en moins de temps pour vous concentrer sur ce qui compte vraiment.

La journée des gens les plus productifs est très différente (voir figure 28).

Si une activité peut entraîner des résultats disproportionnés, alors vous devez consacrer à cette activité un temps disproportionné. Chaque jour, posez cette Question Déterminante pour votre temps bloqué : *«Aujourd'hui, quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour mon ESSENTIEL qui rendra tout le reste plus facile voire inutile?»* Lorsque vous aurez la réponse, vous aurez trouvé l'effet levier maximal pour votre ESSENTIEL.

Voilà comment les résultats deviennent extraordinaires.

JOURNÉE PRODUCTIVE



28

Votre ESSENTIEL a tout le temps dont il a besoin !

Ce sont les gens qui font cela qui, d'après mon expérience, atteignent les plus grands succès, et qui obtiennent aussi les meilleures opportunités de carrière. Lentement mais sûrement, ils se font connaître dans l'organisation pour leur ESSENTIEL et deviennent « irremplaçables ». En fin de compte, personne ne s' imagine les perdre, ni ne tolère ce qu'il en coûterait (l'inverse est également vrai, d'ailleurs, pour ceux qui se perdent dans la terre de « Tout le Reste »).

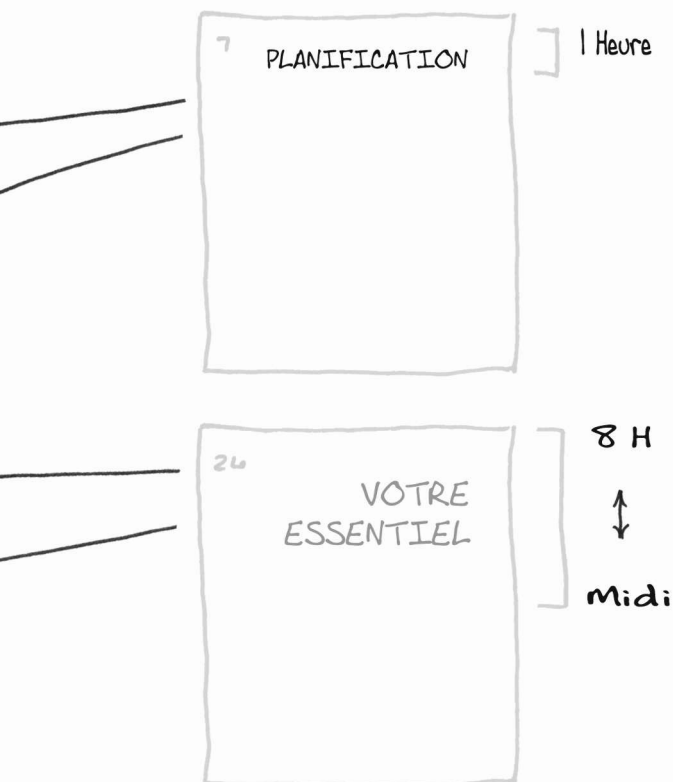
TEMPS BLOQUÉ

LUN	MAR	MER	JEU	VEN	SAM	DIM
1 VOTRE ESSENTIEL	2 VOTRE ESSENTIEL	3 VOTRE ESSENTIEL	4 VOTRE ESSENTIEL	5 VOTRE ESSENTIEL	6	7 PLANIFICATION
8 VOTRE ESSENTIEL	9 VOTRE ESSENTIEL	10 VOTRE ESSENTIEL	11	12	13	14
			← VACANCES →			
15 VOTRE ESSENTIEL	16 VOTRE ESSENTIEL	17 VOTRE ESSENTIEL	18 VOTRE ESSENTIEL	19 VOTRE ESSENTIEL	20	21 PLANIFICATION
22 VOTRE ESSENTIEL	23 VOTRE ESSENTIEL	24 VOTRE ESSENTIEL	25 VOTRE ESSENTIEL	26 VOTRE ESSENTIEL	27	28 PLANIFICATION

29 Votre emploi du temps bloqué.

Une fois que vous avez effectué votre ESSENTIEL pour la journée, vous pouvez vous consacrer au reste. Mais même là, utilisez la Question Déterminante pour identifier votre priorité suivante, et lui donner le temps dont elle a besoin. Répétez cette approche jusqu'à la fin de la journée. Faire « tout le reste » vous aidera peut-être à dormir la nuit, mais ce n'est sans doute pas ce qui vous vaudra une promotion.

Bloquer du temps fonctionne sur l'idée qu'un calendrier note les emplois du temps, mais ne se soucie guère de savoir avec



qui vous prenez rendez-vous. Alors, une fois votre ESSENTIEL cerné, prenez rendez-vous avec vous-même pour l'accomplir. Chaque jour, de grands commerciaux génèrent des prospects, de grands programmeurs programment, et de grands artistes peignent. N'importe quelle profession fonctionne sur le même principe. Le grand succès dépend du temps que vous lui consacrez chaque jour pour l'aider à devenir grand.

Pour obtenir des résultats extraordinaires et connaître la grandeur, vous devez bloquer du temps pour trois choses, dans l'ordre suivant :

1. Bloquez du temps de détente.
2. Bloquez du temps pour l'ESSENTIEL.
3. Bloquez du temps pour planifier votre temps.

1. BLOQUEZ DU TEMPS DE DÉTENTE

Les gens qui connaissent un succès extraordinaire commencent leur année par prévoir leur temps de repos. Pourquoi ? Parce qu'ils savent qu'ils en auront besoin et qu'ils pourront se permettre d'en prendre. À vrai dire, les gens qui rencontrent le succès considèrent qu'ils passent des vacances entrecoupées de périodes de travail, et non l'inverse. D'un autre côté, ceux qui rencontrent le moins de succès ne prévoient pas leurs vacances, parce qu'ils ne pensent pas les mériter ou parce qu'ils doutent d'en avoir les moyens. En prévoyant vos vacances en avance, vous gérez votre temps de travail en fonction de votre temps de repos, au lieu de faire l'inverse. Vous prévenez aussi les autres, très en avance, des moments où vous serez absent, afin qu'ils puissent s'organiser. Lorsque vous comptez connaître le succès, vous commencez par protéger du temps pour vous recharger et vous récompenser.

Prévoyez de longs week-ends, de longues vacances, et prenez-les. Vous serez reposé, détendu et plus productif en rentrant. Tout le monde a besoin de repos pour bien fonctionner, et vous ne faites pas exception.

Le repos est aussi important que le travail. Quelques personnes parviennent à connaître le succès en contrevenant à cette règle, mais ce ne sont pas des exemples. Elles réussissent malgré leur façon de se reposer, et non à cause d'elle.

2. BLOQUEZ DU TEMPS POUR L'ESSENTIEL

Lorsque vous avez fini de bloquer du temps de repos, bloquez-en pour votre ESSENTIEL. Oui, vous avez bien lu. Votre travail le plus important passe en deuxième. Pourquoi ? Parce que vous ne pourrez pas conserver le succès dans votre vie professionnelle si vous négligez votre temps de « ré-création ».

Les gens les plus productifs, ceux qui obtiennent des résultats extraordinaires, organisent leur journée autour de l'ESSENTIEL. Leur rendez-vous le plus important est toujours avec eux-mêmes, et ils ne le ratent jamais. Une fois l'ESSENTIEL accompli, s'il leur reste du temps, ils utilisent la Question Déterminante pour le remplir.

À l'inverse, s'ils ont un objectif spécifique et immédiat pour leur ESSENTIEL, ils vont jusqu'au bout, quelle que soit l'heure. Dans *A Geography of Time*¹, Robert Levine fait remarquer que la plupart des gens travaillent à l'heure de l'horloge (« Il est cinq heures, à demain ! ») tandis que d'autres travaillent à l'heure de la tâche (« J'aurai fini de travailler quand mon travail sera fini »). Réfléchissez. Un

« Jour, n. m. Une période de vingt-quatre heures en majorité mal employées. »

– Ambrose Bierce

1. *Une géographie du temps.*

fermier ne pointe pas à heures fixes. Il rentre chez lui quand il a fini de traire les vaches. Tout métier axé sur les résultats fonctionne de la même façon. Les gens les plus productifs sont à l'heure de leur tâche. Ils ne s'arrêtent pas avant d'avoir accompli l'ESSENTIEL.

La clé pour cela est de bloquer du temps le plus tôt possible dans votre journée. Laissez-vous trente à soixante minutes le matin pour régler les priorités du matin, puis passez à l'ESSENTIEL.

Mon conseil serait de bloquer quatre heures par jour. Ce n'est pas une faute de frappe. Je répète : *quatre heures par jour*. Honnêtement, c'est un minimum. Si vous pouvez y consacrer plus de temps, faites-le.

Dans *Écriture : Mémoires d'un métier*, Stephen King décrit son organisation de travail : « Mon propre emploi du temps est plutôt clair. Les matins appartiennent à ce qui est nouveau – la composition du moment. L'après-midi, je fais la sieste et je m'occupe du courrier. Les soirées sont consacrées à la lecture, à ma famille, aux retransmissions des matchs des Red Sox et à toutes les corrections qui ne peuvent pas attendre. » Quatre heures par jour, ça vous paraît peut-être encore plus effrayant que ses romans, mais vous ne pouvez pas nier les résultats de Stephen King : c'est l'un des auteurs les plus lus et les plus prolifiques de notre époque.

Chaque fois que je mentionne cette anecdote, il y a toujours quelqu'un pour me dire : « Pour lui c'est facile, c'est Stephen King ! » Je réponds simplement : « La question qu'il faut se poser, c'est : Arrive-t-il à faire ça parce que c'est Stephen King, ou est-il devenu Stephen King parce qu'il faisait ça ? » En général, la conversation s'arrête là.

Comme tant d'autres auteurs à succès, au début de sa carrière, King a dû bloquer du temps pour écrire *autour* de son emploi du temps professionnel. Une fois que son ambition s'est transformée en résultat extraordinaire, lorsqu'il a pu vivre grâce à son ESSENTIEL, son temps réservé s'est déplacé vers un moment plus viable.

« L'efficiencia, c'est faire comme il faut. L'efficacité, c'est faire ce qu'il faut. »

– Peter Drucker

Une adjointe administrative de notre équipe a récemment commencé à bloquer de longues plages horaires pour un projet. C'était stressant, au début. Elle était interrompue en permanence. Les e-mails lui sonnaient aux oreilles, des collègues passaient la voir, les membres de son équipe réclamaient son attention en permanence. Et il ne s'agissait même pas de distractions – tout cela concernait son travail. En fin de compte, elle a dû emprunter un ordinateur portable et réserver une salle de conférences pour éviter les « visites impromptues » et les demandes non urgentes. Mais au bout d'une semaine, tout le monde s'est habitué à ces périodes d'indisponibilité. Tout le monde s'est adapté. Il a fallu une semaine. Pas un mois, pas un an. Une semaine. On a décalé les réunions et la vie a continué. Sa productivité, elle, a fait un bond en avant.

Qui que vous soyez, bloquez de longues périodes.

L'essai de Paul Graham, *Maker's Schedule, Manager's Schedule*¹, publié en 2009, souligne l'importance des longues plages horaires. Graham, l'un des fondateurs de la société de capital-risque Y Combinator, affirme que la culture d'entreprise normale entrave la productivité, à cause de la façon dont les gens préparent généralement leur emploi du temps.

1. *Temps de l'exécutant, temps du décisionnaire.*

Graham divise le travail en deux tas : exécutant (faire ou fabriquer) et décisionnaire (superviser ou diriger). L'exécutant a besoin de grandes plages horaires pour écrire du code, développer des idées, générer des prospects, recruter des gens, produire des résultats ou concrétiser des projets ou des plans. Ce temps est généralement réparti par demi-journées. Le temps du décisionnaire, en revanche, se divise en heures, de réunion en réunion. Parce que ceux qui supervisent ou dirigent ont généralement une position d'autorité, « ils sont en mesure de faire résonner tout le monde à leur propre fréquence ». Cela peut créer un conflit gênant si les réunions viennent interrompre de manière importune les plages de temps d'exécutant nécessaires à la progression de l'entreprise. C'est cette idée qui a poussé Graham à mettre en place chez Y Combinator une culture d'entreprise organisée autour du temps d'exécutant. Toutes les réunions sont regroupées en début ou en fin de journée.

Pour obtenir des résultats extraordinaires, faites le matin et décidez l'après-midi. Mais si vous ne bloquez pas du temps chaque jour pour faire l'ESSENTIEL, vous n'aurez jamais le temps de faire votre ESSENTIEL.

3. BLOQUEZ DU TEMPS POUR PLANIFIER VOTRE TEMPS

La dernière priorité pour laquelle vous devez réserver du temps est la planification. C'est à ce moment-là que vous analysez votre situation, et votre destination. Pour le planning annuel, réservez du temps assez tard dans l'année pour avoir une idée de votre trajectoire, mais assez tôt pour pouvoir infléchir votre trajectoire pour l'année suivante s'il le faut. Selon votre but dans un an et dans cinq ans, évaluez la progression nécessaire l'année suivante pour rester sur les rails. C'est aussi le moment

d'ajouter de nouveaux buts, de réviser les anciens ou d'éliminer tout ce qui n'est plus pertinent.

Bloquez une heure chaque semaine pour réviser votre but annuel et vos buts mensuels. Demandez-vous : « Selon l'endroit où je me trouve actuellement, quelle est la chose ESSENTIELLE que je dois faire cette semaine pour me rapprocher de mon but mensuel, et ainsi me rapprocher de mon but annuel? » Vous réalignez les dominos. Décidez combien de temps il vous faut pour cela, et réservez ce temps sur votre agenda. Vous pourriez dire que quand vous bloquez du temps pour faire votre planning, vous bloquez du temps pour bloquer du temps.

En juillet 2007, le développeur de logiciels Brad Isaac a partagé un secret de productivité qui lui aurait été confié par le

TEMPS BLOQUÉ

LUN	MAR	MER	JEU	VEN	SAM	DIM
1 VOTRE ESSENTIEL	2 VOTRE ESSENTIEL	3 VOTRE ESSENTIEL	4 VOTRE ESSENTIEL	5 VOTRE ESSENTIEL	6	7 PLANIFICATION
8 VOTRE ESSENTIEL	9 VOTRE ESSENTIEL	10 VOTRE ESSENTIEL	11	12	13	14
15 VOTRE ESSENTIEL	16 VOTRE ESSENTIEL	17 VOTRE ESSENTIEL	18 VOTRE ESSENTIEL	19 VOTRE ESSENTIEL	20	21 PLANIFICATION
22 VOTRE ESSENTIEL	23 VOTRE ESSENTIEL	24 VOTRE ESSENTIEL	25 VOTRE ESSENTIEL	26 VOTRE ESSENTIEL	27	28 PLANIFICATION

30 Les X s'additionnent et donnent des résultats extraordinaires!

comique Jerry Seinfeld. Avant que Seinfeld devienne si populaire et soit fréquemment en tournée, Isaac l'avait croisé dans un cabaret. Il lui avait demandé comment devenir un meilleur comique. Seinfeld lui avait répondu que la clé était d'écrire des gags (rappel : l'ESSENTIEL de son métier) tous les jours. Pour ce faire, il avait accroché un grand calendrier annuel sur son mur, et traçait une grosse croix rouge chaque jour où il écrivait une plaisanterie. « Au bout de quelques jours, on a une chaîne, avait dit Seinfeld, qui s'allonge de jour en jour. C'est encourageant de voir cette chaîne, surtout après quelques semaines. Votre seul travail est de ne pas briser cette chaîne. *Ne brisez pas la chaîne.* »

La méthode de Seinfeld me plaît parce qu'elle fait écho à tout ce dont je suis convaincu : elle est simple, elle repose sur une chose ESSENTIELLE et elle crée son propre élan. On peut se sentir dépassé en regardant le calendrier : « Comment vais-je continuer ça pendant toute une année ? » Mais le système est conçu pour donner un objectif immédiat, la prochaine croix. Comme le disait Walter Elliot, « la persévérance n'est pas une longue course ; ce sont plusieurs courses très courtes, l'une après l'autre ». À mesure que vous arrivez au bout de ces courses courtes, à mesure que vous rallongez cette chaîne, tout devient plus simple. L'élan et la motivation finissent par prendre le dessus.

La cascade de dominos quotidienne est une sorte de formule magique. Il suffit de ne pas briser la chaîne, un jour après l'autre, jusqu'à avoir généré une puissante habitude dans votre vie – l'habitude de bloquer du temps.

Ça paraît simple ? Ça l'est... si vous prenez le temps de le faire.

PROTÉGER VOTRE TEMPS

Votre agenda ne suffira pas à bloquer du temps. Le plus difficile n'est pas de noter un rendez-vous, mais de vous y tenir. Le monde ne va pas s'arrêter pour que vous puissiez vous concentrer tranquillement sur votre but et votre priorité. C'est à vous de résister. C'est à vous de protéger le temps que vous avez réservé contre toutes les distractions extérieures... et contre vous-même, si vous oubliez.

La meilleure façon de protéger le temps que vous avez bloqué est de le considérer comme inamovible. Quand quelqu'un essaie de vous entraîner ailleurs, répondez : « Je suis désolé, j'ai déjà un rendez-vous », et proposez-lui un autre créneau. Si l'autre personne est déçue, compatissez, mais ne changez rien. Les gens axés sur des résultats extraordinaires, ceux-là même qu'on sollicite le plus, le font chaque jour. Ils tiennent leurs rendez-vous les plus importants.

La partie la plus difficile est de dévier une demande de priorité élevée. Comment refuser lorsque quelqu'un d'important – votre patron, un client majeur, votre mère – vous demande quelque chose de manière urgente ? La première chose à faire est d'accepter, puis de fixer une date d'accomplissement ultérieure. La plupart du temps, ces demandes naissent d'un besoin immédiat *de confier* la tâche en question, et non d'un besoin de *l'accomplir* immédiatement. Le demandeur veut simplement s'assurer que quelqu'un s'en chargera. Parfois, cependant, la demande est réelle et inévitable. Abandonnez ce que vous êtes en train de faire, et suivez la règle « si vous effacez, vous devez remplacer » : reprogrammez le temps que vous aviez bloqué.

Et puis, il y a vous. Si vous vous sentez déjà surmené et surchargé, il peut être difficile de considérer qu'un rendez-vous

avec vous-même est impératif. Vous imaginez mal comment vous pourrez faire *tout le reste*, alors que vous passez tellement de temps à faire l'ESSENTIEL. La clé est de comprendre la cascade de dominos qui se produira lorsque vous aurez accompli cet ESSENTIEL : tout le reste deviendra plus facile voire inutile. Lorsque j'ai commencé à bloquer du temps, ma décision la plus efficace fut d'accrocher une affichette qui me rappelait : « Tant que je n'ai pas fait l'ESSENTIEL... tout le reste est une distraction ! » Essayez d'afficher cette maxime-là bien en évidence. Puis faites-en un mantra, pour vous et pour les autres. Avec le temps, les autres commenceront à comprendre comment vous travaillez, et à vous soutenir. Vous verrez.

La dernière chose qui peut vous écarter de ce temps bloqué serait de ne pas parvenir à vous dégager l'esprit. Jour après jour, les impératifs autres que l'ESSENTIEL peuvent être le plus grand obstacle à surmonter. La vie ne se simplifie pas lorsque vous avez besoin de vous concentrer. Il y a toujours d'autres choses qui réclament votre attention. Toujours. Alors, quand une idée vous vient en tête, notez-la, puis écartez la liste et remettez-vous à ce que vous devez faire. En d'autres termes, videz-vous la tête, jusqu'à ce que vous ayez le temps de vous consacrer à autre chose que l'ESSENTIEL.

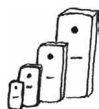
Ce ne sont pas les façons de saboter votre temps réservé qui manquent. Voici quatre façons avérées de combattre les distractions et de garder l'œil sur l'ESSENTIEL.

1. **Construisez un bunker.** Trouvez un endroit où travailler, loin des interruptions et des distractions. Si vous avez un bureau, accrochez une pancarte « Ne pas déranger ». Si les murs sont en verre, installez des stores. Si vous travaillez en open space, demandez l'autorisation d'ouvrir un paravent. Si nécessaire, allez ailleurs. L'immortel Ernest

Hemingway respectait un emploi du temps strict pour son écriture, qui commençait chaque matin à 7 heures dans sa chambre. Le mortel mais très talentueux auteur Dan Heath « acheta un vieil ordinateur portable, effaça tous ses navigateurs, et pour faire bonne mesure, effaça ses réseaux sans fil », et il apportait cette « machine anté-diluvienne » dans un café pour éviter les distractions. Entre ces deux extrêmes, vous trouverez certainement une pièce vide avec une porte qui ferme.

2. **Faites des provisions.** Prévoyez des fournitures, de quoi grignoter ou des boissons à portée de main et, à part pour aller aux toilettes, évitez de sortir de votre bunker. Un simple aller-retour jusqu'à la machine à café peut faire dérailler toute votre journée si vous croisez quelqu'un qui a besoin de vous.
3. **Déminez.** Éteignez votre téléphone, fermez votre boîte de réception, quittez votre navigateur Internet. Votre travail le plus important mérite votre attention à 100 %.
4. **Demandez de l'aide.** Prévenez les personnes les plus susceptibles de vous interrompre que vous n'êtes pas disponible, et jusqu'à quand. Vous serez étonné de la sollicitude dont ils feront preuve en comprenant votre système.

Si, en fin de compte, vous continuez de peiner à bloquer du temps, utilisez la Question Déterminante pour demander : Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour protéger mon temps chaque jour, de telle sorte que tout le reste deviendra plus facile voire inutile ?



GRANDES IDÉES

1. **Faites le lien.** Les résultats extraordinaires deviennent possibles lorsque votre destination est alignée avec ce que vous faites aujourd'hui. Inspirez-vous de votre but et laissez-le dicter vos priorités successives. Une fois votre priorité clarifiée, la seule action logique est de vous mettre au travail.
2. **Bloquez du temps pour l'ESSENTIEL.** La meilleure façon d'accomplir votre ESSENTIEL est de prendre régulièrement rendez-vous avec vous-même. Bloquez du temps en début de journée, sur de grandes plages horaires – pas moins de quatre heures ! Posez-vous la question en ces termes : si on vous accusait de bloquer du temps, votre agenda contiendrait-il assez de preuves pour vous faire condamner ?
3. **Protégez ce temps réservé à tout prix.** Bloquer du temps ne sert à rien, à moins que votre mantra ne soit « Rien ni personne n'a le droit de me détourner de l'ESSENTIEL ». Malheureusement, votre détermination n'empêchera pas le monde d'essayer, alors soyez créatif lorsque vous le pourrez, et fermez lorsque vous le devrez. Ce temps réservé est votre rendez-vous le plus important de la journée, alors faites tout le nécessaire pour le protéger.

Ce n'est pas en travaillant davantage qu'on obtient des résultats extraordinaires. C'est en utilisant mieux son temps, pour accomplir davantage pendant que l'on travaille.

Bloquer du temps, c'est une chose. Protéger ce temps, c'en est une autre.

LES TROIS ENGAGEMENTS 16

Pour obtenir des résultats extraordinaires en bloquant son temps, il faut s'engager à faire trois choses. D'abord, adopter l'état d'esprit d'une personne recherchant la maîtrise. Maîtriser un domaine, c'est atteindre le meilleur niveau possible, la meilleure connaissance ou le meilleur savoir-faire. Pour obtenir des résultats exceptionnels, vous devez accepter de produire un effort extraordinaire.

Ensuite, chercher la meilleure façon de faire les choses. Si vous faites de votre mieux

« Quand on fait de son mieux, on ne regrette jamais rien. »

– George Halas

en appliquant une méthode stérile, autant ne rien faire. Vous n'obtiendrez jamais les résultats dignes de vos efforts.

Et enfin, accepter la responsabilité de vos résultats. Si vous vivez ces engagements, vous vous donnerez une chance d'atteindre l'extraordinaire.

LES TROIS ENGAGEMENTS

1. Suivez la voie de la Maîtrise.
2. Passez du E au D.
3. Acceptez le cycle de la responsabilité.

1. SUIVEZ LA VOIE DE LA MAÎTRISE

La maîtrise n'est plus un mot très courant, elle peut paraître intimidante, ou un peu grandiloquente. Mais c'est une étape essentielle pour obtenir des résultats extraordinaires. Et elle commence à paraître à votre portée lorsque vous la concevez comme un chemin à suivre plutôt qu'une destination à atteindre. On estime souvent que la maîtrise est un état, un résultat. Je la décris plus volontiers comme une façon de penser et d'être, un parcours. Si vous choisissez de maîtriser le bon sujet (qu'il s'agisse, encore une fois, d'une connaissance, d'un savoir-faire ou d'autre chose), cet apprentissage rendra tout le reste plus simple, voire inutile. Voilà pourquoi ce que vous choisissez de maîtriser a son importance.

La maîtrise joue un rôle dans votre cascade de dominos.

Quitte à reprendre des clichés de film d'arts martiaux, pour s'améliorer, il faut étudier et pratiquer. L'apprentissage permanent nécessite une accumulation perpétuelle d'expérience et d'expertise. Voyez les choses ainsi : les ceintures blanches connaissent les mêmes mouvements de karaté que les ceintures

noires. Simplement, les ceintures blanches ne les ont pas encore assez pratiqués pour les exécuter convenablement. Une ceinture noire est plus efficace, plus *productive*, parce qu'elle maîtrise les fondamentaux qu'apprend une ceinture blanche. Et puisqu'il y a toujours un niveau supérieur, même un maître a toujours quelque chose à apprendre. En d'autres termes, nous devenons maîtres de ce qui est derrière nous et apprentis de ce qui est devant nous. Voilà pourquoi la maîtrise est un parcours. Alex Van Halen a raconté que lorsqu'il sortait le soir, son frère Eddie était assis sur son lit à jouer de la guitare, et quand il rentrait, plusieurs heures plus tard, Eddie était au même endroit, toujours en train de jouer. Tel est le parcours de la maîtrise : il est éternel.

En 1993, le psychologue K. Anders Ericsson publiait « Le rôle de la pratique délibérée dans l'acquisition des performances expertes » dans la *Psychological Review*. Nouvelle base de la compréhension de la maîtrise, cet article allait à l'encontre de l'idée de don ou de prodige. Ericsson nous a fourni nos premières véritables pistes pour comprendre la maîtrise, et a donné naissance à l'idée de la « règle des 10 000 heures ». Ses recherches ont identifié un schéma commun de pratique délibérée et régulière au fil des ans chez des musiciens exceptionnels. Dans une étude, des violonistes de haut niveau s'étaient séparés des autres en accumulant chacun plus de 10 000 heures de pratique avant leurs 20 ans. D'où la règle. Nombre d'artistes d'élite achèvent leur parcours en une dizaine d'années. Si on fait le calcul, cela donne environ trois heures de pratique délibérée chaque jour, 365 jours par an. Alors, si votre ESSENTIEL est en rapport avec le travail, et qu'on compte 250 jours de travail par an (cinq jours par semaine pendant 50 semaines), pour garder le rythme sur la voie de la maîtrise, vous devrez le travailler en moyenne quatre heures par jour. Ce chiffre vous dit quelque chose ?

Ce n'est pas un hasard. C'est la durée que je vous conseille de bloquer chaque jour pour faire l'ESSENTIEL.

Plus que tout, la maîtrise est en rapport avec le nombre d'heures qu'on y investit. Michel-Ange a dit : « Si les gens savaient tout le travail qu'il m'a fallu pour atteindre cette maîtrise, cela leur semblerait bien moins merveilleux. » C'est évident. Le temps passé sur une tâche, au fil du temps, sera toujours supérieur au talent seul. Je dirais qu'on peut « y compter », mais en fait il vaut mieux « le bloquer ».

Quand vous vous engagez à bloquer du temps pour votre ESSENTIEL, prenez soin d'aborder la chose dans un état d'esprit axé sur la maîtrise. Cela vous aidera à maximiser votre productivité et à développer votre potentiel. Et voilà le plus intéressant : plus vous serez productif, plus vous aurez de chances de recevoir des bénéfices additionnels, qui vous auraient autrement échappé. La poursuite de la maîtrise est gratifiante.

Tandis que vous progresserez, votre assurance et votre compétence au succès se développeront. Vous découvrirez que la voie de la maîtrise n'est pas très différente d'un sujet à l'autre. Et cette acquisition graduelle de compétences vous servira de tremplin et accélérera d'autres apprentissages. Le savoir se nourrit du savoir, et les compétences se développent autour d'autres compétences. Les dominos futurs n'en tomberont que plus facilement.

La maîtrise est une recherche très enrichissante, car elle ne s'arrête jamais. Dans son livre révolutionnaire *Mastery*¹, George Leonard raconte l'histoire de Jigoro Kano, le fondateur du judo. D'après la légende, alors que la mort approchait, Kano aurait rassemblé ses élèves autour de lui et demandé qu'on

1. *Maîtrise*.

l'enterre avec sa ceinture blanche. Le symbolisme est évident. Le pratiquant le plus confirmé de cet art martial adoptait le symbole du débutant pour l'au-delà, car pour lui, le parcours d'un bon élève n'est jamais terminé. Il est essentiel de bloquer du temps pour atteindre la maîtrise, et la maîtrise est essentielle pour bloquer du temps. Les deux vont main dans la main : lorsqu'on fait une chose, on fait aussi l'autre.

2. PASSER DU « E » AU « D »

Lorsque je coache des gens qui font partie des meilleurs dans leur domaine, je leur demande souvent : « Pratiquez-vous [cette activité] parce que vous êtes le meilleur, ou la pratiquez-vous pour qu'elle soit faite du mieux possible ? » Ce n'est pas une question piège, mais elle provoque généralement un silence perplexe. Souvent, on s'empêche soi-même de faire les choses au mieux, parce qu'on rechigne à changer sa façon de faire. La voie de la maîtrise est une combinaison : faire une chose au mieux de vos capacités, et au mieux de ce que cette chose permet. Améliorer continuellement votre façon de travailler ou votre approche d'un sujet particulier est essentiel pour rentabiliser le temps que vous lui consacrez.

Cela s'appelle passer du « E » au « D ».

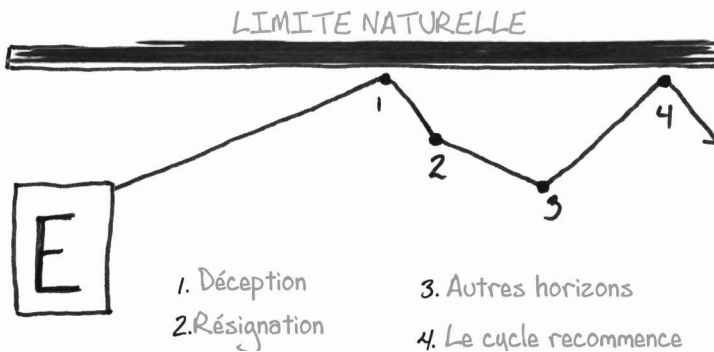
Lorsque nous nous levons le matin pour entamer notre journée, nous pouvons nous conduire de deux façons différentes : « Entrepreneuse » (E) ou « Déterminée » (D). L'attitude Entrepreneuse est notre approche naturelle. Lorsque nous trouvons une tâche à accomplir, par goût ou par obligation, nous appliquons nos capacités naturelles avec enthousiasme et énergie. Mais toutes les capacités naturelles possèdent une limite, un « plafond de productivité ». Cette limite varie d'une tâche à l'autre et d'une personne à l'autre : certains deviennent

charpentiers à la seconde où ils prennent un marteau, alors que moi, je me tape sur le pouce. Si le résultat de vos efforts est acceptable quel que soit votre niveau d'accomplissement, allez-y, puis passez à autre chose. Mais pour accomplir votre ESSENTIEL au mieux, vous devez toujours repousser vos limites. Cela demande une autre approche : une approche Déterminée.

Les gens les plus productifs n'acceptent pas leurs limites. Lorsqu'ils se heurtent à une limite, ils cherchent un nouveau modèle, un nouveau système. Ils observent les options qui s'offrent à eux, choisissent la plus prometteuse et se remettent à l'ouvrage. Demandez à une personne Entrepreneuse de couper du bois, et elle partira directement dans la forêt, la hache sur l'épaule. De son côté, une personne Déterminée se demandera où trouver une tronçonneuse. Avec un état d'esprit « D »,

L'APPROCHE ENTREPRENANTE

" Faire ce qui vient naturellement "

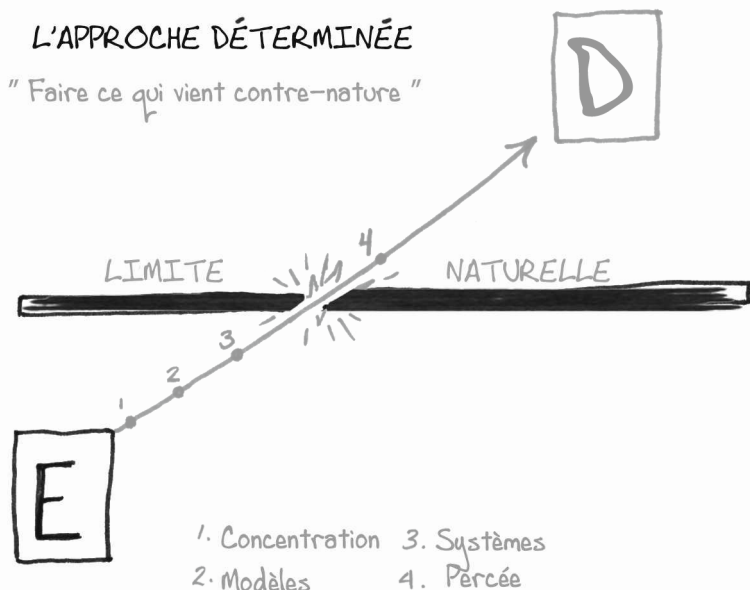


31 Sur le long terme, « D » fait toujours mieux que « E ».

vous pouvez accomplir des prodiges, bien au-delà de vos capacités naturelles. Il suffit de faire le maximum, coûte que coûte.

Vous ne devez pas limiter vos horizons : restez ouvert à de nouvelles idées, à de nouvelles façons de faire, et vous pourrez progresser. Sur la voie de la maîtrise, vous serez perpétuellement confronté à de nouvelles tâches. Une personne Déterminée suit une règle simple : « Qui veut un nouveau résultat cherche une nouvelle action. » Faites-en votre mantra, et des percées deviendront possibles.

Trop de gens renoncent à s'améliorer lorsque leur performance devient « suffisante ». Ceux qui recherchent la maîtrise évitent ce plateau en se forçant à franchir leur limite actuelle et à rester un perpétuel apprenti. C'est ce que l'auteur et champion de mémoire Joshua Foer surnommait le « Plateau OK ».



Il l'illustre avec l'exemple de la dactylographie. S'il suffisait de passer du temps à faire quelque chose pour s'améliorer, avec les millions de mémos et d'e-mails que nous tapons, nous saurions tous taper 100 mots à la minute. Mais ce n'est pas le cas. Lorsque nous atteignons un niveau de compétence que nous estimons acceptable, nous cessons d'améliorer notre dactylographie. Nous passons en pilotage automatique et arrivons à l'une des limites d'apprentissage les plus courantes, le Plateau OK.

Lorsque vous cherchez à obtenir des résultats extraordinaires, en ce qui concerne votre ESSENTIEL, vous ne pouvez pas vous contenter du Plateau OK, ni de toute autre limite. Lorsque vous voulez percer pour arriver au sommet, il n'y a qu'une seule approche possible : « D ».

Dans les affaires comme dans la vie, nous commençons tous de manière Entrepreneuse. Nous nous attaquons à un problème avec notre niveau actuel de capacités, d'énergie, de connaissances et d'effort – bref, tout ce qui nous vient facilement. Aborder les choses en « E » est confortable, car cela nous paraît naturel. C'est ce que nous sommes à ce moment-là, et c'est la façon dont nous savons faire les choses.

C'est aussi une limite que vous vous imposez.

Lorsque nous nous contentons du « E », nous créons passivement des limites artificielles à ce que nous pouvons accomplir, à ce que nous pouvons devenir. Si nous effectuons une tâche en « E », nous arrivons tôt ou tard à une limite, et nous nous y heurtons de manière répétée. Lorsque cette déception devient insupportable, nous nous résignons et finissons par chercher d'autres horizons, convaincus de pouvoir progresser si nous repartons de zéro. Mais cela devient un cercle vicieux : on s'attaque à autre chose avec un niveau renouvelé de capaci-

tés, d'énergie, de connaissances et d'effort, jusqu'à atteindre de nouveau notre limite, avec la même déception et la même résignation qu'auparavant. Puis nous passons à autre chose...

Si vous mettez un « D » dans la même situation, les choses se passent différemment. L'approche Déterminée dit : « Je reste décidé à me développer : comment m'y prendre ? » Vous utilisez alors la Question Déterminante pour trouver la meilleure issue à cette impasse. La solution peut être de suivre un nouveau modèle, d'obtenir un nouveau système, voire les deux. Mais attention, pour mettre cette solution en place, vous devrez adopter de nouveaux raisonnements, de nouvelles compétences, et même de nouvelles relations. Rien de tout cela ne vous semblera naturel, du moins au début. C'est normal. Être Déterminé, cela revient à aller contre sa propre nature. Mais lorsqu'on veut obtenir des résultats extraordinaires, il faut ce qu'il faut.

Lorsque vous arrivez au meilleur de ce que vous pouvez donner, si vous sentez que les résultats ne sont toujours pas aussi bons qu'ils le pourraient, passez de « E » à « D ». Cherchez les meilleurs modèles, les meilleures méthodes, pour avancer malgré tout. Puis adoptez de nouvelles façons de penser, de nouvelles compétences et de nouvelles relations pour vous aider à les mettre en action. Soyez Déterminé pendant le temps que vous avez bloqué pour votre ESSENTIEL, et vous atteindrez tout votre potentiel.

3. ACCEPTEZ LE CYCLE DE LA RESPONSABILITÉ

Il existe un lien évident entre vos actions et vos résultats. Ce lien est d'ailleurs cyclique puisque, si les actions déterminent les résultats, les résultats influencent les actions ultérieures. Comportez-vous de manière responsable, et cette boucle vous

permettra d'obtenir des résultats extraordinaires. Voilà pourquoi votre dernier engagement, le plus important, est d'accepter le cycle de la responsabilité.

Accepter les conséquences de ses actions, se considérer comme seul responsable de ses résultats, est la méthode la plus efficace pour se rapprocher du succès. Sans cela, votre chemin vers la maîtrise se transformera en impasse à la première difficulté. Si vous vous comportez de manière passive, vous ne chercherez même pas à dépasser les limites rencontrées en chemin. Les gens responsables acceptent les revers et continuent d'avancer. Les gens responsables persévèrent et progressent malgré tout. Les gens responsables se soucient des résultats et reconnaissent, lorsqu'il le faut, que leurs actions, niveaux de compétence, modèles, systèmes ou relations ne sont pas à la hauteur. Ils font tout leur possible, sans réserve.

Mais surtout, les gens responsables accomplissent ce dont les autres se contentent de rêver.

Face aux aléas de la vie, vous avez le choix entre devenir l'acteur de votre vie ou sa victime. Il n'y a pas de troisième voie : responsable ou passif. Cela semble cruel, et pourtant... chaque jour, nous choisissons une approche plutôt que l'autre. Et les conséquences nous poursuivent à jamais.

Pour illustrer la différence, prenons l'exemple de deux cadres, dans deux entreprises concurrentes, qui subissent un changement de marché soudain. Un mois, les clients se bousculent. Le mois suivant, il n'y a plus personne. Leur manière de réagir fait toute la différence.

La cadre responsable se demande aussitôt ce qui se passe. Elle examine le problème et son origine. L'autre cadre refuse d'envisager un problème, et affirme que c'est une simple anomalie



32 Ne soyez pas une victime : soyez responsable !

qui va se résoudre d'elle-même. Il hausse les épaules, se dit que c'est un « mois sans » et attend. Pendant ce temps, la cadre responsable, ayant découvert qu'un concurrent s'attaque à ses parts de marché, entreprend de reconquérir sa clientèle. On n'est jamais si bien servi que par soi-même, se dit-elle. Prête à faire face à la réalité, elle a un grand avantage : elle réfléchit aux changements qu'elle peut apporter.

L'autre cadre reste dans le déni. Il trouve une autre explication, qui déplace la responsabilité. *Je ne suis pas d'accord*, proteste-t-il. *Si les gens de la société voulaient bien faire leur travail, on n'aurait pas ce problème!*

La cadre responsable cherche des solutions. Surtout, elle part du principe qu'elle fait partie de la solution. *Que puis-je faire?* Et quand elle trouve la bonne tactique, elle agit. *La situation ne va pas changer toute seule, alors à nous de jouer!* L'autre cadre, après avoir accusé tout le monde, s'excuse platement. *Ce n'est pas mon travail*, déclare-t-il avant d'espérer que les choses s'arrangent.

Raconté comme ça, la différence est assez claire, non ? L'une essaie activement de maîtriser sa destinée, l'autre suit le mouvement. L'une se montre responsable. L'autre est une victime. L'une va changer les choses. L'autre, non.

Certes, « victime » est un mot fort. Je décris l'attitude, et pas la personne, quoique si cette attitude perdure assez longtemps, cela reviendra au même. Personne ne naît victime. C'est une question d'attitude ou d'approche, mais elle peut rapidement se transformer en habitude si on ne la brise pas. L'inverse est tout aussi vrai. N'importe qui peut se montrer responsable, et peu à peu prendre l'habitude de l'être par défaut.

Les gens qui rencontrent les plus grands succès regardent en face leur rôle et leurs responsabilités dans la vie. Au lieu de fuir

la réalité, ils la recherchent et l'assument. Ils savent qu'à moins d'accepter la réalité, ils ne pourront pas la modifier et la façonner de manière à atteindre les résultats exceptionnels qu'ils recherchent. Ils acceptent leurs responsabilités, ils cherchent de nouvelles solutions pour avoir prise sur leurs problèmes. Pour eux, les résultats qu'ils obtiennent sont autant une information qui les aidera à ajuster leurs priorités qu'un moyen d'obtenir de meilleurs résultats. C'est un cycle qu'ils comprennent, et qu'ils utilisent pour atteindre leur but.

L'une des façons les plus radicales d'accepter la responsabilité de sa vie est de trouver un partenaire. Qu'il s'agisse d'un mentor, d'un pair ou, dans sa forme la plus objective, d'un coach, il faut trouver un interlocuteur dont vous accepterez d'entendre la vérité, pleine et entière. Un partenaire de responsabilité n'est pas une *pom-pom girl*, même s'il peut parfois vous remonter le moral. Un partenaire de responsabilité vous donne un avis franc sur votre travail, attend de votre part un progrès constant et peut vous aider à réfléchir, voire vous aider tout court si l'occasion se présente. C'est certainement plus simple à mettre en place avec un mentor ou un coach. Un pair ou un ami peuvent vous aider à réfléchir, mais certaines choses sont plus faciles à entendre de la part d'une personne à qui vous reconnaissez une certaine autorité.

J'ai mentionné précédemment les recherches du Dr Gail Matthews, qui indiquent que les objectifs écrits ont 39,5 % de chances supplémentaires de réussir. Ça ne s'arrête pas là. Les individus qui écrivent leurs objectifs et soumettent des rapports ou des mémos d'évolution avaient 76,7 % de chances supplémentaires d'atteindre leur objectif. Écrire vos objectifs, c'est efficace. Partager vos progrès avec quelqu'un de manière régulière, ne serait-ce qu'un ami, peut vous rendre deux fois plus efficace.

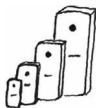
En racontant les choses honnêtement, vous en acceptez la responsabilité.

Les recherches d'Ericsson sur les experts confirment la même relation entre l'accession à l'élite et l'encadrement. Il observait que « la différence capitale entre les amateurs et les trois performeurs d'élite est que ce deuxième groupe avait cherché des professeurs et des entraîneurs avec qui mettre en place un programme de formation supervisée, tandis que les amateurs continuaient en boucle les mêmes programmes de pratique ».

Un partenaire de responsabilité aura un impact positif sur votre productivité. Il vous aidera à rester honnête dans l'évaluation de vos résultats et la poursuite de vos objectifs. Le simple fait de savoir que quelqu'un attend votre prochain rapport vous poussera à travailler mieux. Dans l'idéal, un entraîneur maximisera votre performance, au fil du temps. C'est ainsi que les meilleurs deviennent les meilleurs.

Un entraîneur vous aidera à tenir les trois engagements envers votre ESSENTIEL : il vous guidera sur la voie de la maîtrise, sur le chemin qui vous mène du « E » au « D », et dans l'acceptation du cycle de responsabilité. En fait, vous aurez du mal à trouver des gens arrivés au sommet sans le soutien d'un entraîneur ou d'un mentor.

Il n'est jamais trop tôt ou trop tard pour trouver le vôtre. Engagez-vous à obtenir des résultats extraordinaires, et vous verrez qu'un entraîneur vous apporte les meilleures chances d'y parvenir.



1. **Engagez-vous à faire de votre mieux.** Les résultats extraordinaires n'apparaissent qu'à condition de faire votre maximum pour devenir le meilleur possible dans vos tâches essentielles. C'est la voie de la maîtrise. Et puisqu'il faudra du temps pour maîtriser votre ESSENTIEL, il faut un engagement pour y parvenir.
2. **Soyez déterminé à accomplir votre ESSENTIEL.** Passez du « E » au « D ». Mettez-vous en quête des modèles et des systèmes qui vous emmèneront le plus loin. Ne vous satisfaites pas de ce qui vous vient naturellement – restez ouvert à de nouvelles façons de penser, de nouvelles compétences, et de nouvelles relations. Si la voie de la maîtrise est un engagement à donner le meilleur, la détermination est l'engagement d'adopter la meilleure méthode possible.
3. **Soyez responsable de vos résultats.** Si vous recherchez des résultats extraordinaires, vous ne pourrez pas rester passif. Le changement ne se produira que si vous êtes responsable. Prenez le volant de votre vie.
4. **Trouvez un coach.** Peu de personnes ont atteint l'excellence sans jamais avoir recouru à un entraîneur.

Souvenez-vous, nous ne parlons pas de résultats ordinaires : seul l'extraordinaire nous intéresse. Ce niveau de productivité est à la portée de quiconque ou presque – mais la plupart des gens se retiennent de l'atteindre. Si vous bloquez du temps pour votre priorité, si vous protégez ce temps et si vous travaillez le plus efficacement possible, alors vous serez le plus productif possible. Vous vivrez la puissance de l'ESSENTIEL.

Il ne reste plus qu'à éviter les détournements.

17 LES QUATRE VOLEURS

« Pour se concentrer, il suffit de décider ce qu'on ne va pas faire. »

– John Carmack

En 1973, un groupe de séminaristes participa sans le savoir à une grande étude appelée « L'expérience du Bon Samaritain ». Ces élèves avaient été recrutés et divisés en deux groupes pour voir quels facteurs influençaient la décision d'aider ou non un inconnu en difficulté. On expliqua à certains qu'ils allaient préparer une conférence sur les emplois au séminaire, et aux autres qu'ils devaient préparer une conférence sur la parabole biblique du Bon Samaritain. Le jour dit, au sein de chaque groupe, on expliqua

à certains qu'ils étaient en retard et devaient se presser d'atteindre leur destination, tandis qu'on annonçait à d'autres qu'ils pouvaient prendre leur temps. Les étudiants ignoraient bien sûr que les chercheurs avaient placé un homme sur leur chemin – à terre, pris de quintes de toux, et visiblement en difficulté.

En fin de compte, moins de la moitié des sujets s'arrêta pour l'aider. Mais le facteur décisif n'était pas la tâche à accomplir – c'était le temps. 90 % des sujets « en retard » refusèrent de s'arrêter pour aider l'inconnu. Certains allèrent jusqu'à l'enjambrer, dans leur hâte de se rendre là où ils devaient aller. Il importait peu, apparemment, que la conférence que la moitié d'entre eux s'apprêtait à donner porte sur une parabole liée à l'entraide!

Si des séminaristes peuvent si facilement oublier leur véritable priorité, pouvons-nous faire mieux?

On le sait, il est très facile d'oublier ses bonnes résolutions. Tout comme il existe Six Mensonges qui peuvent vous égarer, Quatre Voleurs attendent de vous retarder et de saper votre productivité. Puisque personne n'est là pour vous protéger, c'est à vous d'empêcher ces Voleurs de nuire.

LES QUATRE VOLEURS DE PRODUCTIVITÉ

1. L'incapacité à dire « non »
2. La peur du Chaos
3. La mauvaise hygiène de vie
4. Un environnement qui ne soutient pas vos objectifs

1. L'INCAPACITÉ À DIRE « NON »

Quelqu'un m'a dit un jour que le moindre « oui » devait être défendu par un millier de « non ». Au début de ma carrière, je

ne comprenais pas du tout. Aujourd'hui, j'estime que c'est un euphémisme.

Subir des distractions quand on veut se concentrer, c'est une chose. Mais se faire détourner de son travail avant d'avoir pu commencer, c'est plus grave. Pour protéger votre ESSENTIEL et rester productif dans les domaines prioritaires, dites « non » à tout ce qui pourrait vous en détourner.

Vos pairs vous demanderont des conseils et de l'aide. Vos collègues auront envie de vous intégrer à leur projet. Des amis vous demanderont des services. Vous serez même sollicité par des inconnus. Bref, les interruptions peuvent venir de n'importe où. C'est votre façon de gérer cela qui déterminera le temps que vous pourrez consacrer à votre ESSENTIEL, et en fin de compte, les résultats que vous pourrez produire.

Voilà le hic. Lorsque vous dites oui à quelque chose, vous devez impérativement comprendre à quoi vous dites non. Le scénariste Sidney Howard, qui a signé l'adaptation de *Autant en emporte le vent*, conseillait : « La moitié du travail nécessaire pour obtenir ce que l'on veut, c'est savoir ce à quoi l'on doit renoncer avant d'y parvenir. » La boucle est bouclée : pour réussir, il faut adopter une approche minimaliste. Et quand on réduit son champ d'intervention, on dit non. On le dit souvent. Beaucoup plus qu'on aurait pu l'imaginer.

Personne n'appliquait mieux le minimalisme que Steve Jobs. Il était aussi fier des produits qu'il n'avait pas développés que des produits révolutionnaires proposés par Apple. Deux ans après son retour en 1997, la gamme Apple passa de 350 à 10 produits. Ce qui représente 340 « non », sans compter tout ce qui a pu être proposé pendant cette période. À la MacWorld Developers Conference de 1997, il expliqua : « Quand vous

pensez à la concentration, vous vous dites : “Se concentrer, c’est dire oui.” Mais non ! Se concentrer, c’est savoir dire non. » Jobs aspirait à des résultats extraordinaires, et il connaissait la seule façon de les obtenir. Steve Jobs savait dire non.

L’art de dire oui est, par défaut, l’art de dire non. Dire oui à tout, cela revient à ne dire oui à rien. Chaque obligation supplémentaire érode votre efficacité. Plus vous ferez de choses, moins vous les réussirez. On ne peut pas faire plaisir à tout le monde. Ce n’est même pas la peine d’essayer. En fait, cela vous garantirait de décevoir quelqu’un : vous-même.

Rappelez-vous, la priorité est de dire oui à votre ESSENTIEL. Et pour cela, il est nécessaire de dire non à tout ce qui vous empêche de vous y consacrer pleinement.

Acceptez-le. Il n’y a qu’à trouver un moyen.

Nous avons tous du mal à dire non, dans une certaine mesure. Il y a plusieurs raisons à cela. Nous ne voulons pas faire de peine ou décevoir les gens autour de nous. Nous aimons rendre service et nous montrer prévenants. Tout ceci est tout à fait compréhensible. Il est agréable de se sentir utile et d’aider autrui. Si l’on se concentre sur nos propres objectifs, à l’exclusion des autres, on peut paraître tout à fait égoïste. Mais ce n’est pas une fatalité.

Le maître du marketing Seth Godin disait : « Vous pouvez dire non de manière respectueuse, vous pouvez dire non sans faire perdre leur temps aux gens, et vous pouvez dire non en indiquant une personne susceptible de dire oui. Mais dire oui parce que vous ne supportez pas la douleur immédiate de dire non ne vous aidera pas à faire le travail. » Godin a tout compris. Vous pouvez garder votre oui, et dire non d’une façon qui arrange tout le monde.

Bien sûr, chaque fois que vous avez besoin de dire non, vous pouvez simplement le dire, et passer à autre chose. C'est tout à fait possible. En fait, ce devrait être votre première réaction, à chaque fois. Mais si vous avez l'impression, parfois, de devoir dire non de manière secourable, il existe de nombreuses façons d'aider malgré tout les gens à se rapprocher de leur objectif.

Vous pouvez les orienter vers une personne plus à même de les aider. Vous pouvez suggérer une autre approche, pour laquelle ils n'auront pas besoin d'aide. Vous pourriez ne pas savoir du tout ce qu'ils peuvent faire d'autre, et donc les encourager à se montrer créatifs.

Si vous finissez par dire oui malgré tout, il existe une variété de façons créatives de rendre cela utile. En d'autres termes, vous pouvez rentabiliser vos oui. C'est ainsi que sont nés les centres d'assistance ou de renseignements. Les conversations pré-imprimées, foires aux questions, explications écrites, instructions enregistrées, catalogues, répertoires, listes de problèmes connus et formations préparées peuvent servir à aider quelqu'un sans impacter votre temps de travail. J'avais commencé à faire cela dans mon premier poste de responsable commercial. J'avais mis à profit les formations pour compiler des questions fréquentes, puis pour enregistrer les réponses ou les imprimer. Cette bibliothèque de réponses aidait mon équipe chaque fois que je n'étais pas disponible en personne.

La plus grande leçon que j'ai apprise est qu'il est utile d'avoir une gestion de l'espace claire. Au fil du temps, j'ai développé ce que j'appelle la « Règle du Mètre ». Lorsque je tends le bras le plus loin possible, du cou au bout des doigts, je couvre un peu moins d'un mètre. Ma mission pour gérer mon temps est de limiter ce qui peut entrer dans ce périmètre. La règle est simple : une demande doit être en rapport avec mon ESSEN-

TIEL pour que j'envisage d'y donner suite. Sinon, je dis non, je le laisse à l'écart ou j'utilise l'une des approches listées plus haut pour la dévier.

Refuser n'implique pas de se couper de la société humaine. Au contraire. C'est une façon de gagner plus de liberté et de flexibilité. Votre talent et vos capacités sont des ressources limitées. Votre temps est compté. Si vous ne consacrez pas activement votre vie à ce à quoi vous avez dit oui, alors elle sera peu à peu rongée par ce à quoi vous vouliez dire non.

Dans un article de 1977 du magazine *Ebony*, le célèbre comédien Bill Cosby résumait parfaitement ce vol de productivité. À une époque où il voulait développer sa carrière, Cosby avait lu une remarque qui l'avait marqué : « Je ne connais pas la clé du succès. Mais la clé de l'échec, c'est essayer de faire plaisir à tout le monde. » C'est un conseil à retenir. Si vous ne savez pas dire non souvent, vous ne pourrez jamais vraiment dire oui à votre ESSENTIEL. C'est littéralement l'un ou l'autre – et c'est à vous de décider.

Lorsque vous dites « oui » sans réserve à votre ESSENTIEL, et « non » vigoureusement à tout le reste, des résultats extraordinaires deviennent possibles.

2. LA PEUR DU CHAOS

Lorsqu'on s'approche des résultats extraordinaires, il se produit des choses moins reluisantes. Le désordre s'installe. Lorsqu'on se consacre sans relâche à son ESSENTIEL, d'autres alluvions se déposent fatalement autour de nous.

Ce désordre est inévitable lorsqu'on se concentre sur une seule chose. Le monde n'attend pas les bras croisés qu'on abatte son travail le plus important. Il reste en avance rapide, et ce que vous délaissez s'accumule. Malheureusement, il n'y a pas

de bouton pause ou stop. On ne peut pas vivre au ralenti. Ceux qui ne peuvent l'accepter s'exposent à de cruelles déceptions.

L'un des plus grands voleurs de productivité est la résistance au chaos, ou l'absence de créativité pour le canaliser.

Une chose est certaine : lorsqu'on se concentre sur l'ESSENTIEL, on ne s'occupe pas du reste. C'est exactement l'intérêt, mais cela ne nous reconforte pas pour autant. Il y aura toujours des gens ou des projets importants, même s'ils ne font pas partie de votre priorité première. Vous les sentirez réclamer votre attention. Il restera toujours des tâches inachevées pour vous détourner du droit chemin. Le temps que vous bloquez pour votre ESSENTIEL peut vite prendre des airs de sous-marin : plus vous vous enfoncez dans votre travail, plus la pression s'accumule et l'air vient à manquer. Jusqu'à ce que la moindre fuite menace de vous faire éclater.

Lorsque c'est le cas, céder à la pression du chaos environnant vous apportera un grand réconfort immédiat. Mais fera baisser votre productivité en flèche.

C'est un voleur !

Tout cela va de pair. Lorsque vous recherchez la grandeur, le chaos est garanti. En fait, d'autres domaines de votre vie connaîtront peut-être un chaos proportionnel au temps que vous investissez dans votre ESSENTIEL. Il est important que vous acceptiez cela, au lieu de lutter contre. Le réalisateur oscarisé Francis Ford Coppola nous prévient que « tout ce que vous construirez à grande échelle ou avec une passion intense invitera le chaos ». En d'autres termes, faites-vous une raison, et continuez d'avancer.

Nous avons tous dans notre vie des choses que nous ne pouvons pas ignorer : famille, amis, animaux, engagements per-

sonnels ou projets professionnels critiques. Tout cela peut vous tirailler dans plusieurs directions. On ne peut pas renoncer à ses heures de productivité, d'accord. Alors comment faire ?

On me pose souvent la question. Dès que j'ai fini ma formation, je vois des mains se lever. « Et si je suis parent célibataire, je fais comment pour mes enfants ? », « Et si j'ai des parents âgés qui dépendent de moi ? », « Si j'ai des obligations absolues, que je ne peux pas ignorer, comment faire ? ». Autant de questions légitimes. Voici ma réponse.

Votre situation vous forcera sans doute à réserver votre temps à des moments atypiques, pour commencer. Chaque personne est unique. Selon la vie que vous menez, vous ne pourrez peut-être pas consacrer chaque matinée à vous isoler. Ou alors, vous aurez un enfant ou un parent avec vous. Vous passerez une partie de ce temps-là dans une crèche, ou dans une maison de retraite. Vous vous isolerez plus tard, au moins dans un premier temps. Peut-être devrez-vous rogner sur votre emploi du temps social pour protéger votre temps réservé. Et après tout, si vos parents ou vos enfants doivent rester avec vous pendant ce temps réservé, ils pourront peut-être vous aider.

Supplyez-les s'il le faut, marchandez, inventez une solution. Mais surtout, ne devenez pas une victime de la situation. Ne sacrifiez pas votre temps bloqué sur l'autel du « Je n'y arrive pas ». Ma mère disait souvent : « Quand on défend ce qui nous freine, on gagne le droit de le garder. » Ici, vous ne pouvez pas vous le permettre. Trouvez un moyen. Trouvez une solution.

« Si un bureau désordonné est le signe d'un esprit désordonné, que signifie un bureau vide ? »

– Albert Einstein

« L'art d'être sage,
c'est l'art de savoir
quoi ignorer. »

– William James

Quand on se consacre chaque jour à son ESSENTIEL, les résultats extraordinaires finissent par arriver. Cela finit par générer un revenu ou une flexibilité suffisants pour gérer le chaos. Empêchez ce voleur de vous priver de votre productivité. Dépassez votre peur du chaos, apprenez à le gérer, assuré que votre ESSENTIEL finira par porter ses fruits.

3. LA MAUVAISE HYGIÈNE DE VIE

On m'a demandé un jour : « Si vous ne prenez pas soin de votre corps, où irez-vous vivre ? » C'était une vraie question. Je me battais contre les effets secondaires douloureux d'un kyste interstitiel (je vous épargne les détails), et j'avais les jambes en coton, effet débilisant des statines qui luttait contre mon cholestérol. Ma capacité à fonctionner, et encore plus à me concentrer, était tout à fait compromise, et je peinais à me remettre. Mon docteur m'a proposé quelques solutions, et il m'est apparu que la meilleure revenait à changer d'hygiène de vie. C'est à ce moment que j'ai appris la plus grande leçon pour conserver des résultats extraordinaires : si on gère mal son énergie personnelle, on perd peu à peu sa productivité.

Mal gérer son énergie, c'est dégarnir son avenir. L'issue est prévisible : soit nous allons tomber peu à peu en panne, soit nous allons nous écraser dans une grande gerbe de flammes. Cela se constate partout. Faute de comprendre l'intérêt de l'ESSENTIEL, certains essaient d'en faire trop, et pour tenir ce rythme sur la durée, ils finissent par sacrifier leur santé : ils vieillissent tard, ils mangent mal ou sautent des repas, et abandonnent l'exercice physique. Ils négligent totalement leur énergie personnelle, en laissant leur vie privée et leur santé en pâtir

par défaut. Obnubilés par leurs objectifs, ils pensent que ce tort est acceptable, alors que ce pari-là ne peut pas payer. Non seulement cela court-circuite systématiquement leur travail, mais il est dangereux d'estimer que votre santé et votre famille attendront patiemment que vous vous intéressiez de nouveau à elles.

Les résultats et les accomplissements extraordinaires demandent beaucoup d'énergie. Il faut apprendre à l'obtenir et à la conserver.

Alors, comment faire? Pensez à l'incroyable machine biologique que vous êtes, et envisagez ce rituel quotidien pour atteindre votre productivité maximale : commencez tôt, par de la méditation et de la prière, pour récupérer votre énergie spirituelle. Commencer la journée en renouant avec votre être supérieur vous permettra de placer vos actes et vos pensées dans un contexte plus vaste. Puis allez à la cuisine pour votre repas le plus important de la journée, la pierre angulaire de votre énergie physique : un petit déjeuner nutritif. Vous ne tiendrez pas très longtemps sur des calories creuses, et vous ne tiendrez pas du tout le ventre vide. Trouvez des moyens simples de manger sainement, et planifiez vos repas semaine par semaine.

Une fois nourri, allez faire un peu de sport, pour évacuer la tension et fortifier votre corps. Ce conditionnement développera vos capacités, ce qui est crucial pour maximiser votre productivité. Si vous manquez de temps pour l'exercice, le plus simple est de porter un podomètre. Si à la fin de la journée vous n'avez pas fait 10 000 pas, faites-en votre « exercice » ESSENTIEL avant de vous coucher. Cette habitude-là vous changera la vie.

Si vous n'avez pas passé de temps avec votre famille au petit-déjeuner ou en faisant du sport, allez les retrouver. Prenez-les

dans vos bras, discutez avec eux, et riez. Cela vous rappellera pourquoi vous travaillez, c'est une motivation importante pour être le plus productif possible et pouvoir rentrer plus tôt. Les gens productifs fonctionnent à l'énergie émotionnelle. Elle les égaie et leur donne des ailes.

Ensuite, sortez votre agenda et planifiez votre journée. Sachez ce qui compte le plus, et assurez-vous d'avoir le temps de le faire. Regardez ce que vous avez à faire, estimez le temps qu'il vous faudra, et planifiez votre journée en fonction de cela. Savoir que vous avez le temps de faire ce qui compte vous donnera une énergie intellectuelle étonnante. Libéré de toute inquiétude quant à ce que vous pourrez ou non faire, vous pouvez vous concentrer sur l'accomplissement de l'ESSENTIEL. Si vous ne ménagéz pas de temps pour les résultats extraordinaires, ils ne pourront jamais arriver jusqu'à vous.

Lorsque vous arrivez au travail, mettez-vous au travail... en commençant par l'ESSENTIEL. Si vous êtes comme moi, vous avez des priorités à régler avant de vous y mettre. Consacrez-y une heure tout au plus. Ne traînez pas, ne ralentissez pas. Dégagez le chemin, puis attelez-vous à ce qui compte le plus. Vers midi, faites une pause, déjeunez, et tournez votre attention vers tout ce que vous pouvez faire d'autre, une fois l'ESSENTIEL accompli, avant de quitter le bureau.

Enfin, le soir, il est temps de vous coucher ; assurez-vous huit heures de sommeil. Les moteurs puissants ont besoin de refroidir avant de redécoller, et vous aussi. Vous avez besoin de dormir, de recharger votre esprit et votre corps pour la productivité dont vous aurez besoin le lendemain. Si vous connaissez quelqu'un qui dort peu et obtient des résultats, c'est soit une aberration de la nature, soit un menteur. D'une façon ou d'une autre, vous ne pouvez pas vous en inspirer. Protégez votre

sommeil comme vous protégez le temps de l'ESSENTIEL : planifiez-le. Ne vous laissez pas détourner de cet emploi du temps. Si vous êtes décidé à vous lever tôt, vous ne pourrez pas vous coucher tard très longtemps. Si vous estimez avoir trop à faire, arrêtez votre lecture, retournez au début du livre et recommencez. Vous avez dû rater un chapitre. Lorsque vous aurez fait le lien entre sommeil et succès, vous aurez une bonne raison de vous lever et vous irez vous coucher tôt.

LA JOURNÉE D'UNE PERSONNE TRÈS PRODUCTIVE

1. Méditez et priez, pour votre énergie spirituelle.
2. Mangez sainement, faites de l'exercice, et dormez assez, pour votre énergie physique.
3. Riez avec votre famille, embrassez-la et serrez-la dans vos bras, pour votre énergie affective.
4. Déterminez vos objectifs, votre emploi du temps et votre calendrier, pour votre énergie mentale.
5. Bloquez du temps pour faire l'ESSENTIEL, pour votre énergie professionnelle.

Ce plan vous permet d'être productif parce que, lorsque vous passez les premières heures de la journée à faire le plein d'énergie, le reste de la journée vous demande moins d'efforts. Vous ne vous concentrez pas toute la journée pour passer une journée parfaite, mais simplement le matin pour démarrer avec de l'énergie. Si vous pouvez fournir une matinée très productive, le reste de la journée se met en place tout seul. L'énergie positive crée un élan positif. Structurer les premières heures de la journée est le plus simple moyen d'obtenir des résultats extraordinaires.

4. VOTRE ENVIRONNEMENT NE SOUTIENT PAS VOS OBJECTIFS

Au début de ma carrière de formateur, une mère de famille avec deux fils adolescents s'est assise devant moi et a éclaté en sanglots. Sa famille lui avait dit qu'elle soutiendrait sa nouvelle carrière du moment que rien ne changeait à la maison. Les repas, les trajets en voiture, tout ce qui touchait à leur monde devait rester tel quel. Elle avait accepté, pour découvrir très vite dans quelle mauvaise posture elle s'était mise. En l'écoutant, je me rendis compte qu'elle me parlait du voleur de productivité le plus ignoré.

Votre environnement doit soutenir vos objectifs.

Votre environnement, c'est votre quotidien, qu'il s'agisse des gens ou des espaces. Ces éléments vous paraissent fiables et immuables. Mais prenez garde : tout cela peut venir saper votre productivité et détourner votre attention de votre travail le plus important. Pour que vous obteniez des résultats extraordinaires, les gens et les espaces autour de vous doivent soutenir vos objectifs.

Personne ne vit ou ne travaille dans l'isolement. Tout au long de la journée, vous entrez en contact avec d'autres personnes qui comptent à vos yeux. Ces individus ont un impact sur votre attitude, votre santé, et en fin de compte sur votre performance.

Les gens qui nous entourent ont davantage d'influence qu'on le pense. On prend toujours des attitudes ou expressions des gens avec qui on est en contact, simplement en travaillant avec eux ou en les fréquentant hors du bureau. Collègues, amis ou parents, s'ils ne sont pas positifs ou satisfaits par leur travail ou leur vie privée, ils vous transmettront une partie de leur négativité. L'attitude est contagieuse ; elle se répand facilement. Vous vous croyez fort, mais personne n'est hermétique aux influences négatives. Il est essentiel de vous entourer des bonnes per-

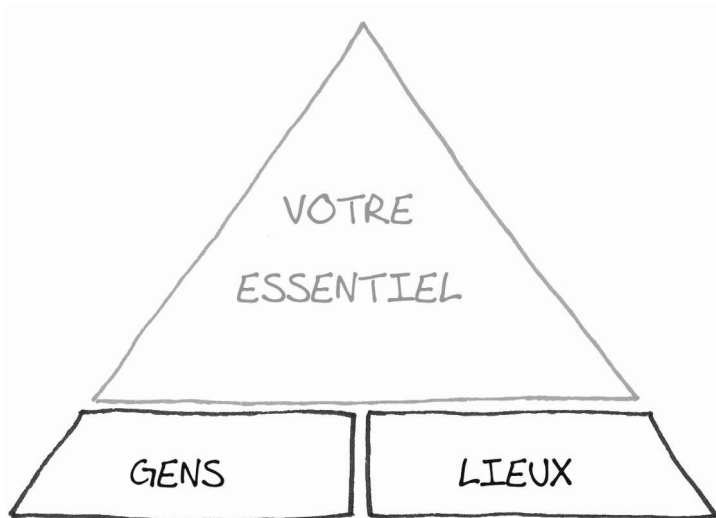


FIG 33 Créez un environnement propre à la productivité pour soutenir votre ESSENTIEL.

sonnes. Les voleurs d'attitude vous priveront de votre énergie, de vos efforts et de votre détermination, mais le soutien de tierces personnes vous encouragera. Se trouver au milieu de personnes qui aspirent au succès peut créer ce que les chercheurs appellent une « spirale positive du succès » qui vous portera et vous mènera vers le succès.

Les gens que vous fréquentez ont aussi un effet important sur votre hygiène de vie. Le Dr Nicholas A. Christakis (professeur à Harvard) et James H. Fowler (professeur agrégé de l'université de Californie, San Diego) ont écrit la « bible » expliquant l'impact de notre cercle social sur notre bien-être : *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*¹. Ce livre fait le lien entre nos relations sociales et la consommation de drogue, le manque

1. *Connectés : Le pouvoir étonnant de nos réseaux sociaux et la façon dont ils influencent notre vie.*

de sommeil, la cigarette, la boisson, la nutrition, et même le bonheur. Ainsi, leur étude de 2007 sur l'obésité révélait par exemple que si l'un de vos amis proches devient obèse, vous avez 57 % de risques en plus d'en faire autant. Pourquoi? Parce que les gens que nous fréquentons déterminent ce qui est acceptable à nos yeux.

Au fil du temps, on se met à penser et à agir comme ceux que l'on fréquente, et même à leur ressembler. Et si leur attitude et leurs habitudes sanitaires déteignent sur vous, c'est aussi le cas de leur succès. Si vous passez votre temps avec des entrepreneurs de haut vol, leurs accomplissements peuvent influencer les vôtres. Une étude publiée dans le magazine *Social Development* montre que sur 500 participants mineurs, avec des relations réciproques de « meilleur ami », « les enfants nouant et conservant des relations avec des élèves méritants témoignent d'une amélioration de leur moyenne ». De plus, ceux qui ont des amis doués à l'école semblent « en bénéficier au niveau de leur assurance, de leur motivation et de leurs performances académiques ». Fréquenter des gens qui recherchent ou atteignent le succès renforce vos motivations et vos performances.

Votre mère avait raison de se méfier des gens que vous fréquentez. Quelques personnes déplacées dans votre environnement peuvent vous dissuader ou vous distraire de la productivité que vous cherchez. Personne ne réussit seul, mais personne n'échoue seul non plus. Attention aux gens qui vous entourent. Cherchez ceux qui soutiendront vos objectifs, et fuyez les autres. Les individus présents dans votre vie ont un impact et une influence sur vous – sans doute plus que vous ne le savez. Reconnaissez-le, et faites en sorte que leur influence vous pousse dans la bonne direction.

Si l'élément humain est essentiel pour créer un environnement favorable, l'espace n'est pas loin derrière. Lorsque votre environnement physique n'est pas adapté à vos objectifs, cela peut aussi vous empêcher de les atteindre.

Cela paraît simpliste, mais pour réussir à faire votre ESSENTIEL, vous devez déjà pouvoir travailler. Votre environnement physique joue un rôle vital dans cette capacité : si votre environnement est saturé de distractions et de diversions, vous vous retrouverez forcément pris dans ce que vous ne devriez pas faire, et vous n'irez pas là où vous voulez. Imaginez-vous traverser le rayon confiserie d'un supermarché tous les jours alors que vous voulez perdre du poids. Certains le gèreront sans doute très bien, mais la plupart d'entre nous vont vouloir s'accorder une friandise de temps en temps.

Ce qui vous entoure peut soit vous orienter vers l'accomplissement de votre ESSENTIEL, soit vous en détourner. Cela commence dès le moment où vous vous réveillez, et continue jusqu'à ce que vous entriez dans votre bunker et votre temps réservé. Ce que vous voyez et entendez entre la sonnerie du réveil et le début de votre temps bloqué détermine la façon dont vous vous mettez au travail, l'heure à laquelle vous le faites, et la productivité que vous pourrez mobiliser à ce moment-là. Alors, faites un galop d'essai. Suivez le chemin que vous empruntez tous les jours et éradiquez tout ce qui vous gênerait en chemin. Pour moi, à la maison, ce sont des détails simples comme les e-mails, le journal du matin, les actualités télé, les voisins qui promènent leur chien. Tout cela est merveilleux, mais pas quand j'ai rendez-vous avec moi-même pour accomplir l'ESSENTIEL. Alors, je relève rapidement mes e-mails, je ne lis pas le journal, je n'allume pas la télé et je choisis prudemment mon itinéraire. Au travail, j'évite la

machine à café et les panneaux d'information. Je m'y intéresserai plus tard. J'ai appris que lorsqu'on se dégage le chemin du succès, on a moins de mal à y arriver.

Ne laissez pas votre environnement vous égarer. Votre environnement physique compte, et votre environnement humain davantage encore. Malheureusement, c'est souvent cela qui nous vole le plus de productivité. Comme l'a dit l'actrice et comique Lily Tomlin : « Le chemin du succès est toujours en construction. » Alors attention aux accidents, ne vous laissez pas détourner et accomplissez l'ESSENTIEL. Pavez votre propre route, avec votre environnement.



GRANDES IDÉES

1. **Commencez à dire « non ».** Rappelez-vous toujours que lorsque vous acceptez quelque chose, vous dites non à tout le reste. C'est l'essence d'un engagement tenu. Refusez les autres demandes, ou dites « non, pas pour le moment » aux distractions pour que rien ne vous détourne de votre priorité. Apprendre à dire non vous libérera. C'est ainsi que vous trouverez le temps pour l'ESSENTIEL.
2. **Acceptez le chaos.** Admettez que l'accomplissement de votre ESSENTIEL repousse l'accomplissement d'autres choses. Ces tâches inachevées peuvent être autant de tentacules tendus pour vous immobiliser. Ce genre de chaos est inévitable. Acceptez-le. Apprenez à vivre avec. Le succès que vous rencontrez en accomplissant votre ESSENTIEL prouvera continuellement que vous avez pris la bonne décision.
3. **Gérez votre énergie.** Ne sacrifiez pas votre santé en essayant d'en faire trop. Votre corps est une machine merveilleuse,

mais il n'est pas garanti. Vous ne pouvez pas le renvoyer en usine, et les réparations peuvent vous coûter cher. Il est important de gérer votre énergie afin de pouvoir faire le nécessaire, accomplir ce que vous désirez, et mener la vie que vous voulez mener.

- 4. Appropriiez-vous votre environnement.** Assurez-vous que les gens et les espaces autour de vous sont à même de soutenir vos objectifs. Les bonnes personnes et le bon environnement peuvent faire toute la différence. Si ces deux éléments sont en accord avec votre ESSENTIEL, ils vous apporteront l'optimisme et le soutien dont vous avez besoin.

Le scénariste Leo Rosten a tout résumé le jour où il a dit : « Je ne pense pas que le but de la vie soit d'être heureux. Je pense que le but de la vie est d'être utile, d'être responsable, d'être compatissant. C'est, avant tout, de compter, d'être important, de représenter quelque chose, d'avoir fait une différence en vivant. » Ayez un but dans la vie, vivez selon votre priorité, et vivez pour la productivité. Suivez ces trois règles pour la même raison que vous avez pris les trois engagements, et évitez les quatre voleurs – parce que vous voulez laisser une trace. Vous voulez que votre vie ait un sens.

18 LE VOYAGE

« Même pour effectuer le plus long des voyages, il suffit de faire un premier pas... mais il faut continuer à faire des pas. »

– *Proverbe chinois*

« Un pas à la fois », c'est un cliché, mais cela reste vrai. Quel que soit votre objectif, quelle que soit la destination, tout voyage commence par un premier pas.

Ce pas s'appelle l'ESSENTIEL.

J'aimerais que vous fassiez quelque chose. Fermez les yeux, et imaginez votre vie parfaite. Le rêve le plus fou, le plus grandiose que vous ayez jamais eu. Vous le voyez ?

Et maintenant, ouvrez les yeux, et écoutez-moi. Quoi que vous ayez vu, vous

avez la capacité de vous en rapprocher. Et en vous rapprochant de ce grand rêve, vous rendrez votre vie plus grande.

La grande vie, ce n'est pas très compliqué.

Laissez-moi vous expliquer comment faire. Écrivez votre revenu actuel. Puis multipliez-le par un chiffre : 2, 4, 10, 20... peu importe. Choisissez-en un, multipliez votre revenu, et notez la somme obtenue. Regardez-la, ignorez la peur ou l'excitation qui vous gagne, et demandez-vous : « Ce que je fais en ce moment m'amènera-t-il à ce chiffre d'ici cinq ans ? » Si la réponse est oui, continuez de doubler la somme jusqu'à ce que ce ne soit plus le cas. Si, ensuite, vous adaptez vos actions à votre réponse, vous vivrez la grande vie.

J'utilise le revenu personnel uniquement à titre d'exemple. Ce même raisonnement peut s'appliquer à votre vie spirituelle, votre condition physique, vos relations personnelles, votre progression de carrière, la réussite de votre entreprise... n'importe quel objectif, pourvu qu'il prime à vos yeux. Repoussez les limites de votre raisonnement, et vous repousserez les limites de votre vie. Il n'y a qu'en vous imaginant une vie plus grande que vous pourrez en obtenir une.

Mais pour vivre cette vie rêvée, vous devez réfléchir à grande échelle et agir pour y parvenir.

Les résultats extraordinaires exigent que vous réduisiez votre travail.

Concentrez-vous autant que possible, pour simplifier votre raisonnement et cristalliser ce que vous devez faire. Aussi grand que vous puissiez réfléchir, lorsque vous saurez où vous allez, suivez le chemin à rebours pour voir comment y arriver. Vous découvrirez toujours que vous devez commencer à petite échelle. Il y a des années, je voulais un pommier sur notre

terrain. Apparemment, on ne peut pas acheter un pommier adulte, il faut le planter jeune et le faire pousser. Je visualisais déjà mon pommier à grande échelle, mais je devais agir petit. Alors je l'ai fait, et cinq ans après, nous avions des pommes. Mais parce que j'avais le but le plus ambitieux que je pouvais, devinez un peu... Eh oui. Je n'ai pas planté qu'un seul pommier. Nous avons tout un verger.

Votre vie est exactement comme ça. On ne l'obtient pas toute faite. Il faut la faire pousser... si on a envie. Si vous pensez petit, votre vie restera sans doute petite. Si vous pensez grand, votre vie aura une chance de se développer. À vous de choisir. Si vous choisissez une grande vie, par défaut, vous devrez commencer petit pour y parvenir. Vous devez étudier vos possibilités, resserrer vos options, aligner vos priorités, et accomplir le plus important. Vous devez minimiser vos interventions. Vous devez trouver l'ESSENTIEL.

Rien n'est jamais sûr, mais il y a toujours une chose, l'ESSENTIEL, qui compte plus que les autres. Je ne dis pas qu'il n'y aura qu'une seule chose, ni même que cette chose restera toujours la même. Je dis qu'à un moment donné, il ne peut y avoir qu'une seule chose ESSENTIELLE. Et quand cette chose ESSENTIELLE s'aligne avec votre détermination et dicte votre priorité, vous consacrez toute votre productivité à accomplir votre potentiel.

Les actions entraînent les actions. Les habitudes construisent les habitudes. Le succès appelle le succès. Le bon domino en renverse un autre, et un autre, et un autre. Chaque fois que vous voulez des résultats extraordinaires, cherchez l'action-levier qui donnera l'impulsion. Les grandes vies se construisent de manière séquentielle, par des réactions en chaîne. Quand on cherche le succès, on ne peut pas brûler les étapes. Ça ne

fonctionne pas comme ça. La connaissance et l'élan s'accumulent chaque jour, chaque semaine, chaque mois et chaque année où vous vivez l'ESSENTIEL, et c'est cela qui permet de bâtir une vie extraordinaire.

Bien sûr, cela ne se fait pas tout seul. C'est vous qui devez l'accomplir.

Un soir, un vieux Cherokee parlait à son petit-fils du conflit qui fait rage en chaque être humain. Il lui dit : « Mon garçon, la bataille oppose deux loups en nous. L'un est la Peur. Il porte l'angoisse, le souci, l'incertitude, l'hésitation, l'indécision et l'inaction. L'autre est la Foi. Il apporte calme, conviction, confiance, enthousiasme, détermination, excitation et action. » Le petit-fils y réfléchit un moment, puis demanda à son grand-père d'une voix douce : « Lequel gagne ? » Le vieux Cherokee répondit : « *Celui que tu nourris.* »

Votre voyage vers ces résultats extraordinaires se bâtira avant tout sur votre foi. Ce sera seulement lorsque vous aurez foi en votre but et vos priorités que vous chercherez votre ESSENTIEL. Et une fois que vous l'aurez trouvé, vous détiendrez le pouvoir personnel nécessaire pour surmonter toute hésitation. La foi finit par conduire à l'action, et lorsque nous agissons, nous évitons la chose même qui pourrait nous briser et détruire tout ce pour quoi nous avons travaillé : le regret.

CONSEIL D'UN AMI

Aussi satisfaisante que soit la réussite, aussi gratifiant que soit le voyage, il y a une raison encore plus intéressante de se lever chaque matin et d'accomplir l'ESSENTIEL. Si votre vie a un sens, si vous faites tout votre possible pour réussir dans ce qui compte le plus, vous obtenez en récompense le succès et le bonheur. Mais surtout, surtout... vous n'aurez pas de regrets.

« Dans 20 ans, ce
que vous n'aurez
pas accompli vous
décevra davantage
que ce que vous
avez accompli.
Alors larguez les
amarres. Quittez
l'abri du port.
Ouvrez grand les
voiles. Explorez.
Rêvez.
Découvrez. »

– Mark Twain

Si vous pouviez remonter dans le temps, et parler à celui que vous étiez à 18 ans... ou, d'un grand bond en avant, rendre visite à celui que vous serez à 80 ans... à qui voudriez-vous demander conseil? Pour ma part, je me tournerais vers mon aîné. La vision à la poupe s'accompagne de la sagesse d'un long chemin parcouru.

Et que vous dirait cette version âgée? « Mène ta vie. Mène-la pleinement, sans peur. Vis avec détermination, de toutes tes forces, et ne renonce jamais. » L'effort est capital, car sans lui, on ne se hissera jamais au sommet de ce qu'on peut faire. Poursuivre son objectif, c'est important. Accomplir des choses, c'est important, car sans cela, on ne connaîtra jamais son plein

potentiel. Trouver un sens à sa vie, c'est important, car sans cela, on ne trouvera peut-être jamais le bonheur. Allez mener une vie digne d'être menée, à la fin de laquelle vous pourrez dire « Je suis content de l'avoir fait », et pas « J'aurais aimé le faire ».

Pourquoi dire tout cela? Parce qu'il y a bien des années, je me suis penché sur ce qui donne un sens à notre vie. Et je suis heureux de m'être posé la question. J'ai rencontré des gens plus âgés que moi, plus sages que moi, et aussi plus accomplis que moi. J'ai mené des recherches, j'ai lu, j'ai demandé conseil. J'ai cherché la sagesse auprès de toutes les sources crédibles et imaginables. J'ai fini par trouver un point de vue très simple :

il y a plusieurs façons de donner un sens à sa vie, mais la plus juste de toutes est de mener une vie qui ne laisse pas de regrets.

La vie est trop courte.

À un moment, dans mes interrogations, je me suis dit que les gens qui approchaient de la fin de leur vie étaient sans doute ceux qui en avaient la vision la plus claire. Si on ne trouve le bon chemin qu'en gardant son objectif final à l'esprit, alors ce sont les gens près de la fin qui ont le plus d'expérience de la bonne façon de vivre. Je me demandais ce que des personnes qui approchaient du bout de leur parcours pourraient me dire sur la meilleure façon d'avancer. Leur voix collective fut assourdissante, et la réponse claire : vivez pour minimiser les regrets que vous aurez à la fin.

Quel genre de regrets ? Peu de livres m'émeuvent, et encore moins me forcent à sortir un mouchoir, mais *The Top Five Regrets of the Dying*¹, écrit par Bronnie Ware en 2012, a fait les deux. Ware a passé de nombreuses années à accompagner des personnes en fin de vie. Lorsqu'elle les a interrogées sur leurs regrets, Bronnie a vu se dessiner des thèmes récurrents. Par ordre croissant, les quatre plus courants étaient : j'aurais aimé m'autoriser à être plus heureux (trop tard, ils comprenaient que le bonheur est un choix), j'aurais aimé garder le contact avec mes amis (ils ne leur avaient pas toujours consacré le temps et les efforts qu'il fallait), j'aurais aimé avoir le courage d'exprimer mes sentiments (les bouches fermées et les sentiments renfermés devenaient souvent trop lourds), j'aurais aimé travailler moins (trop de temps passé à gagner sa vie plutôt qu'à la construire).

Aussi durs que soient ces regrets, un autre se détachait plus encore. Le regret le plus commun était celui-ci : « J'aurais aimé vivre une vie conforme à moi-même, plutôt que la vie qu'on

1. *Les Cinq Premiers Regrets des mourants.*

attendait de moi.» Les rêves et les espoirs inassouvis, voilà le regret que la plupart des mourants partagent. Comme le dit Ware, «la plupart des gens n'avaient pas honoré ne fût-ce la moitié de leurs rêves, et sont morts conscients que c'était dû aux choix qu'ils avaient faits ou qu'ils n'avaient pas faits».

Ces observations ne sont pas spécifiques à Bronnie Ware. Au terme de leurs recherches, Gilovich et Medvec écrivaient en 1994 : «Lorsque les gens se penchent sur la vie qu'ils ont menée, ce sont les choses qu'ils n'ont pas faites qui génèrent le plus de regrets... Nos actions nous troublent *a priori*. C'est l'inaction qui nous inflige les regrets les plus longs.»

Laisser s'exprimer nos espoirs, nos ambitions, et chercher à mener une vie bien employée, voilà l'urgence que nous renvoient nos aînés du haut de leur sagesse.

N'ayez pas de regrets.

Assurez-vous que chaque jour vous ferez ce qui compte le plus. Lorsqu'on sait de quoi il s'agit, tout fait sens. Lorsqu'on ne sait pas ce qui compte le plus, n'importe quoi peut faire sens. Ce n'est pas ainsi qu'on arrive à la meilleure vie possible.

LA RÉUSSITE VIENT DE L'INTÉRIEUR

Comment mener une vie sans regrets ? De la même façon qu'on commence sa route vers les résultats extraordinaires. On esquisse un but, on détermine une priorité, et on mobilise sa productivité. Avec la conscience qu'il faut éviter les regrets. Avec votre ESSENTIEL bien présent à l'esprit et dans votre emploi du temps. Avec un premier pas que nous pouvons tous faire.

La meilleure traduction de cette idée passe par une histoire.

Un soir, un jeune garçon monte sur les genoux de son père, et murmure : «Papa, on ne passe pas assez de temps ensemble.»

Le père, qui aime tendrement son fils, sait bien qu'il a raison et lui répond : « Tu as raison, et je suis désolé. Mais je te promets que je vais me rattraper. Tiens, demain, c'est dimanche, pourquoi on ne passerait pas la journée ensemble ? Rien que toi et moi ! »

Le garçon va se coucher le sourire aux lèvres, rêvant déjà à cette journée et à toutes les aventures qu'il pourra avoir avec son père.

Le lendemain matin, le père se lève plus tôt que d'habitude, pour pouvoir prendre son café et lire son journal avant que son fils se lève dans les starting-blocks. Perdu dans ses pensées devant la rubrique économie, il est surpris lorsque son fils tire soudainement sur son journal et lui crie : « Papa, je suis debout, on peut jouer ! »

Le père, quoique ravi de voir son fils si impatient de commencer leur journée, se retrouve à regretter, un peu coupable, de n'avoir pas le temps de se réveiller. Il cherche rapidement une idée, et en trouve une prometteuse. Il attrape son fils, le serre dans ses bras, et annonce que leur premier jeu sera de faire un puzzle, et quand le fils aura fini, « on ira jouer dehors ».

Un peu plus tôt, il avait vu dans le journal une publicité en pleine page avec une carte du monde. Il y retourne, la déchire en petits morceaux, et les étale devant lui sur la table. Il trouve du scotch pour son fils, et lui dit : « Je veux voir à quelle vitesse tu peux le reconstruire. »

Le garçon s'attaque au puzzle avec enthousiasme, pendant que son père, certain d'avoir gagné du temps, replonge dans son journal.

Quelques minutes plus tard, le garçon tire à nouveau sur le journal de son père et annonce qu'il a fini. Le père, stupéfait,

voit devant lui la carte du monde – entière et complète, sans un morceau de travers. D'une voix mêlée de fierté parentale et d'étonnement, il demande :

« Comment as-tu fait pour finir aussi vite ? »

— C'était facile, papa, répond le garçon fièrement. Au début, j'ai eu du mal, j'ai failli abandonner parce que c'était trop dur. Mais j'ai fait tomber un morceau, et quand je l'ai ramassé, vu que notre table est en verre, j'ai vu la photo d'un homme, au dos. Ça m'a donné une idée. Quand j'ai construit l'homme, le monde s'est retrouvé dans le bon sens. »

La première fois que j'ai entendu cette histoire, j'étais adolescent. Je ne l'ai jamais oubliée. Je me la raconte souvent, dans ma tête, et c'est devenu un thème central dans ma vie. Le problème d'équilibre du père est évident, mais ce n'est pas le plus saisissant. Je suis fasciné par la solution trouvée par le fils. C'est une réponse simple et directe à la vie, la solution d'une énigme profonde. C'est, sans aucun doute, l'idée ESSENTIELLE que nous devons tous comprendre si nous voulons obtenir des résultats extraordinaires au plus haut niveau possible.

Le succès vient de l'intérieur.

Si vous vous construisez comme il faut, le monde se retrouvera dans le bon sens. Lorsque vous donnez un but à votre vie, lorsque vous connaissez vos priorités, lorsque vous atteignez une productivité élevée, chaque jour, votre vie a un sens. Alors, l'extraordinaire devient possible.

Tout votre succès dans la vie commence avec vous. Vous savez ce qu'il faut faire. Vous savez comment le faire. L'étape suivante est très simple.

Le premier domino, c'est vous.

METTRE L'ESSENTIEL EN APPLICATION

« Dans le délai ne
sommeille nulle
abondance. »

– *William Shakespeare*

Et maintenant ?

Vous avez lu le livre. Vous l'avez compris. Vous êtes prêt à obtenir des résultats extraordinaires dans votre vie. Par où commencer ? Comment canaliser l'ESSENTIEL de la manière la plus puissante possible ? Retournons au cœur du livre, et cherchons les moyens de mettre cette méthode en application immédiatement.

Par souci de concision, je vais raccourcir la Question Déterminante, mais pensez

bien à rajouter «qui rendra tout le reste plus facile voire inutile?» à la fin de chaque question!

VOTRE VIE PRIVÉE

Laissez l'ESSENTIEL vous apporter la clarté dans les domaines clés de votre vie. Voici quelques exemples.

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire cette semaine pour découvrir ou affirmer le sens de ma vie?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire en 90 jours pour obtenir la forme physique que je désire?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire aujourd'hui pour renforcer ma foi spirituelle?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire pour trouver le temps de faire de la guitare 20 minutes par jour...? Pour réduire mon handicap de golf de 5 points en 90 jours...? Pour apprendre à peindre en six mois...?

VOTRE FAMILLE

Utilisez l'ESSENTIEL avec votre famille pour vous amuser et vous en tirerez de grandes gratifications. Voici quelques exemples.

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire cette semaine pour améliorer notre vie de couple...?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire chaque semaine pour passer plus de temps en famille?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire ce soir pour aider notre enfant à l'école?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire pour réussir nos prochaines vacances...? Notre prochain Noël...?

Souvenez-vous, ce ne sont que des exemples. S'ils s'appliquent à vous, tant mieux. Sinon, modifiez-les pour découvrir quels thèmes correspondront mieux à votre vie.

Et n'oubliez pas de bloquer du temps. Bloquez du temps avec vous-même, pour vous permettre de faire ce qui compte le plus, et pour maîtriser ce qui compte le plus. Dans certains cas, il faudra bloquer du temps pour trouver la réponse, et parfois, il suffira de bloquer du temps pour la mettre en application.

Et maintenant, passons au travail, et voyons comment le pouvoir de l'ESSENTIEL peut vous aider.

VOTRE TRAVAIL

Mettez l'ESSENTIEL au travail pour faire passer votre vie professionnelle à l'étape suivante. Voici quelques points de départ.

- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire aujourd'hui pour terminer mon projet actuel en avance?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire ce mois-ci pour produire un meilleur travail...?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire avant ma prochaine évaluation pour obtenir l'augmentation dont j'ai envie...?
- Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire chaque jour pour finir mon travail et rentrer chez moi à l'heure?

VOTRE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE

Introduisez l'ESSENTIEL dans votre travail avec autrui. Que vous soyez chef d'entreprise, cadre, ou employé, cette méthode fera augmenter la productivité. Voici quelques scénarios à envisager.

- Dans n'importe quelle réunion, demandez : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons accomplir dans cette réunion pour la finir en avance... ? »
- En rassemblant votre équipe, demandez : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire d'ici six mois pour trouver et développer des talents incroyables... ? »
- En planifiant le mois, l'année ou les cinq ans à venir, demandez : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire immédiatement pour accomplir nos objectifs en avance, et sous le budget... ? »
- Dans votre département ou à l'échelon le plus élevé de la société, demandez : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire d'ici 90 jours pour créer une culture de l'ESSENTIEL... ? »

Là encore, ce ne sont que des exemples pour vous faire réfléchir aux possibilités. Et, comme dans votre vie privée, une fois que vous aurez décidé ce qui compte le plus, c'est en bloquant du temps que vous pourrez l'accomplir. Au travail, c'est généralement une question de projets à court terme qu'il faut terminer, ou d'activité à long terme que vous devez accomplir de manière répétée. Quoi qu'il en soit, un rendez-vous avec vous-même est le meilleur moyen d'assurer l'obtention de résultats extraordinaires.

Des discussions ouvertes impromptues ou de brefs ateliers internes autour des concepts clés de ce livre pourraient aider vos collègues à comprendre ce principe à leur tour, et leur faire adopter le même rythme.

Si vous devez impliquer des gens autour de vous dans l'application de l'ESSENTIEL, envisagez de leur fournir un exemplaire de ce livre. Partager ses impressions de lecture et les

leçons qu'on en tire peut être un bon point de départ. Vous serez sans doute étonné par les réflexions d'autres lecteurs.

Gardez à l'esprit qu'il ne suffit pas de lire ce livre et d'en parler en réunion pour transformer cette méthode en habitude de vie. Vous savez à présent qu'il faut 66 jours en moyenne pour acquérir une nouvelle habitude. Abordez la situation en conséquence. Pour enclencher votre vie, vous devez vous concentrer sur l'ESSENTIEL assez longtemps pour que le moteur ronronne.

Envisageons quelques autres domaines où l'ESSENTIEL pourrait faire la différence.

VOS ORGANISATIONS CARITATIVES

Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire pour financer nos besoins annuels...? Servir deux fois plus de monde...? Doubler notre nombre de volontaires...?

VOTRE ECOLE

Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire pour éviter que les élèves abandonnent en cours d'année...? Pour relever les moyennes...? Pour obtenir un taux de diplômés de 100 %...? Pour doubler la participation des parents...?

VOTRE LIEU DE CULTE

Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire pour améliorer notre expérience spirituelle...? Doubler le succès de notre mission...? Augmenter le nombre de fidèles...? Atteindre nos objectifs financiers...?

VOTRE COMMUNAUTE

Quelle est la chose ESSENTIELLE que nous pouvons faire pour resserrer les liens de la communauté...? Aider à l'intégra-

tion...? Doubler le nombre de volontaires...? Doubler le nombre de votants...?

Mon épouse Mary venait de terminer la lecture de ce livre lorsque je lui ai demandé de faire quelque chose. Elle s'est tournée vers moi et..., vous ne devinerez jamais : elle m'a répondu : « Gary, pour l'instant, ce n'est pas ESSENTIEL pour moi ! » Nous avons éclaté de rire, je l'ai serrée dans mes bras... et je me suis débrouillé tout seul.

Cette méthode vous force à raisonner à grande échelle, à analyser et décortiquer la situation, à établir des priorités pour permettre une progression géométrique, puis à travailler pour accomplir la priorité des priorités – l'ESSENTIEL qui déclenchera votre cascade de dominos.

Alors préparez-vous à mener une nouvelle vie ! Et rappelez-vous que le secret des résultats extraordinaires est de poser une question très grande et très spécifique, qui vous mènera à une réponse précise et concentrée.

Si vous essayez de tout faire, vous n'obtiendrez rien. Si vous essayez de faire seulement l'ESSENTIEL, pourvu que vous ayez bien identifié cet ESSENTIEL, vous pourrez obtenir tout ce dont vous avez toujours rêvé.

L'ESSENTIEL existe. Si vous l'appliquez, il fonctionnera.

Alors ne tardez pas. Posez-vous la question : « Quelle est la chose ESSENTIELLE que je peux faire immédiatement pour commencer à utiliser l'ESSENTIEL dans ma vie, de telle sorte que tout le reste deviendra plus facile voire inutile ? »

Et que l'application de votre réponse devienne votre priorité ESSENTIELLE !

Le premier domino tombe...



LES RECHERCHES

Je vis selon les leçons de ce livre depuis un long moment, mais nous avons commencé les recherches propres à l'ESSENTIEL en 2008. Depuis, nous avons accumulé une collection de plus d'un millier d'articles, études scientifiques et articles académiques, des centaines d'articles de journaux et de magazines, et une vaste bibliothèque de livres écrits par des experts dans leur domaine. Des classeurs entiers de découvertes, de faits et d'anecdotes couvraient littéralement chaque centimètre de notre espace d'écriture.

Si vous voulez approfondir ce que vous avez appris dans ce livre, vous trouverez la liste complète de nos références, orga-



nisée par sujet et par chapitre, sur www.The1Thing.com. Ce site Internet est un portail vers notre esprit – nous y parlons des auteurs qui nous ont inspirés, donnons des liens vers les articles disponibles en ligne, et listons les articles qui nous ont appris à penser. Nous ajoutons aussi quelques anecdotes intéressantes, et une vidéo amusante de temps en temps. Bonnes lectures!

INDEX

A

actualisation hyperbolique 158
Alice au pays des merveilles 156
Allen, Paul 33
Amorico, Angelo 31
approche entrepreneuriale (« e ») 189
approche entrepreneuriale (« E ») 186, 199
Attention 59
Attention *Voir* Multitâche 59
Avnaim-Pesso, Liora 78

B

balancier 89
balancier *Voir* équilibre 89
Being Together, Working Apart (Gomory)
84
Bhatia, Sabeer 97
biais de simulation 162

bloquer du temps

calendrier 172, 180, 210
cycle de la responsabilité et 186, 193
effet domino et 180
engagements nécessaires pour 185
intérêt de 169
passer du « D » (Déterminé) au « E »
(Entrepreneurial) 186
passer du D (Déterminé) au E
(Entrepreneurial) 189, 199
penser à 128
pour bloquer du temps 178
pour votre ESSENTIEL 171, 175, 184,
210
soutiens pour 128
Bloquer du temps
pour votre ESSENTIEL 211
se protéger contre les distractions 181

Bon Samaritain, expérience du 200
 but
 bonheur et 149, 217
 dans Un Conte de Noël 157, 166
 Grande raison 154
 lien entre priorité présente et 157
 passer du E au D 189
 passer du E au D 199
 pouvoir du 153
 relation entre priorité, productivité et
 142, 157, 184
 résultats extraordinaires et 142
 sébile 149

C

calendrier 172, 178, 210
 Carnegie, Andrew 112
 Carroll, Lewis 156
 chaos, peur du 201, 216
 Cheng, Ken 69
 Christakis, Nicholas A. 213
 coach 8, 198, 199
 Colbert, Stephen 39
 Collins, Billy 57
 Connected (Christakis et Fowler) 213
 Conte de Noël (Dickens) 145, 157, 167
 Crenshaw, Dave 62
 cycle de la responsabilité 186, 193, 195

D

Danziger, Shai 78
 décisionnaire, temps du 177
 De l'inégalité parmi les sociétés (Diamond)
 83
 Déterminé (approche D) 186
 Déterminé (approche D) 189, 199
 Déterminer un but immédiat 157
 Diamond, Jared 83
 Dickens, Charles 145, 157, 166
 dire non 52, 181, 201, 203, 216
 dire oui 201
 discipline
 définition de la 64
 mensonge de la 64
 ponctuelle 66
 relation entre habitude et 67
 Disney, Roy 29
 Disney, Walt 29
 distraction 61

distraction *Voir* multitâche 61
 Dweck, Carol S. 101

E

Écriture
 mémoires d'un métier (King) 176
 effet domino
 bloquer du temps pour l' 180
 construction séquentielle du succès et
 26, 220
 et question déterminante 117
 et résultats extraordinaires 22
 priorité et 26
 progression géométrique 24
 Einstein, Albert 20, 103
 entreprise
 question déterminante pour l' 126
 réinventer son 101
 entreprise *Voir* ESSENTIEL ; priorité ;
 productivité ; but ; réussite 152
 équilibrage 82, 92
 équilibrage *Voir* balancier 92
 équilibre
 contrebalancer 90
 entre vie privée et travail 225
 équilibrage 82, 92
 genèse du mythe 83
 gestion par l'équilibre 85
 juste milieu 83
 la vie comme numéro d'équilibrisme 92
 le mensonge de l' 82
 priorités plutôt qu' 92
 temps et 89
 Ericsson, K. Anders 187, 198
 esprit de singe 57
 esprit de singe *Voir* Multitâche 57
 ESSENTIEL
 bloquer du temps pour l' 169, 175,
 184, 188, 210
 comme secret du succès 34
 effet domino et 22
 équilibrage et 83
 et attention 61
 Grande question et 113
 Grandes questions et 137
 Grandes réponses à la Question
 déterminante 130
 habitude du succès 122
 habitude et 64

indices du succès 27
inégalité entre efforts et résultats 49
mensonges qui entravent l' 38
mettre en application 228
Question déterminante et 113, 228
site Internet sur l' 234, 250
une passion, une compétence 31
une personne 29
une vie 33
un produit, un service 27
voir grand et 97, 218
voir petit et 20, 52, 228
volonté et 71
état d'esprit de croissance 101
exécutant, temps de l' 177
experts 187, 199

F

Finances
argent et bonheur 151
définition de la richesse 152
Question déterminante sur les 126
vivre en grand 219
Foer, Joshua 191
Forstall, Scott 102
Fowler, James H. 213

G

Gates, Bill 33
Gates, Melinda 33
Geography of Time, a (Levine) 175
gestion du temps
et productivité en général 166
liste de tâches 44
listes de tâches 52
Godin, Seth 203
Gomory, Ralph E. 84
Graham, Paul 177
grand
associations négatives 94
audace 103
états d'esprit croissance et fixé 101
limite d'accomplissement 96
message négatif 94
penser grand et agir grand 94
peur de l'échec 101
recherche sur l'état d'esprit 101
vivre en 102, 218
voir en 94, 219

voir grand en attendant de vivre grand 94
Grande question
comment la transformer en Question déterminante? 133
et la voie des grandes réponses 129
grand & large 132
Grand & Spécifique 132, 137
options pour poser une 130
Petit & Large 132
Petit & Spécifique 131
Grande question *Voir* Question déterminante 130
grande raison 154
grande raison *Voir* but 154
Grandes réponses 129
base 136
faisable 133
Grande question 120
la voie des 129
limite 133
possible 133
Grandes réponses *Voir* Question déterminante 120
Grand & Large, questions en 132
Grand & Spécifique, questions en 132

H

habitudes
acquisition et entretien des 67
définition 65
développer l'une après l'autre 70
et effet de halo 69
habitude du succès 122
Question déterminante et 123
rapport entre discipline et 65
recherches sur les 67, 127
temps requis pour former des 67
Hreljac, Ryan 100

I

Isaac, Brad 179

J

Jobs, Steve 202
Johnson, Eric 51
jonglage 57
jonglage *Voir* multitâche 57
Juran, Joseph M. 46

juste milieu 83
juste milieu *Voir* Équilibre 83

K

Kano, Jigoro 188
Kayongo, Derreck 100
Keller, Gary 243, 246
KFC 27
King, Stephen 176
Koch, Richard 48

L

Leonard, George 188
Levav, Jonathan 245
Levine, Robert 175
Lightner, Candace 100
listes de tâches 44, 52

M

maîtrise 185
Martin, George 30
Mastery (Leonard) 188
Matthews, Gail 197
Matthews, Pat 31
mégaphobie 95
mensonges sur le succès
discipline 64
égalité 42
équilibre 82
être crispé pour réussir 108
grand = négatif 94
multitâche 54
volonté 71
mentor *Voir* Coach 197
Meyer, David 58
Microsoft 33, 97
Mischel, Walter 73
multitâche
au travail 54
coût du 59, 63
distraction et 61
dopamine et 61
et accidents de voiture 60
et canaux cérébraux 59
et erreurs 54
illusion du jonglage et 57
le mensonge du 54
multimédia 61
ordinateurs 55

perception du temps et 61
recherches sur le 53
stress et 61

N

Nass, Clifford 53

O

Oaten, Megan 69
objectifs écrits 165, 197
ouaissemblance 38

P

Papasan, Jay 248
Pareto, Vilfredo 47
Passer du e (Entrepreneurial) au D
(Déterminé) 199
Passer du e (Entrepreneurial) au D
(Déterminé) 186
Passer du E (entrepreneurial) au D
(Déterminé) 189
performeurs d'élite 187, 199
Petit & Large, question en 132
Petit & Spécifique, question en 131
peur
de l'échec 102
du chaos 201, 205
Phelps, Michael 66
Plateau OK 191
Pour toi, Nicolas (Patterson) 92
Principe 80/20
liste de tâches 52
Pareto extrême 50
Principe 80/20
définition 48
Principe 80/20, le (Koch) 48
principe de Pareto 47
priorité
but immédiat et 157
Conte de Noël et 145, 157, 166
définition 157
effet domino et 25, 163
équilibrage 92
équilibrage ou priorité 92
lien entre but, productivité et 142, 157,
184
lien entre but ultérieur et 157
objectifs écrits 164, 165, 197
préférence pour le présent 158

Question déterminante et 118
 résultats extraordinaires et 142
 productivité
 bloquer du temps et 169
 cadre social et 212
 dire non et 201, 216
 environnement physique et 215
 et l'ESSENTIEL 175
 expérience du Bon Samaritain 200
 gestion du temps et 167
 lien entre but, priorité et 142, 184
 persévérance et 180
 résultats extraordinaires et 142
 santé physique et 208, 216
 soutien de votre environnement 212
 valeurs de 201

Q

Quality Control Handbook (Juran) 47
 question de détail 120
 question de détail *Voir* Question
 déterminante 120
 question d'ensemble 116, 120
 question d'ensemble *Voir* question de détail
 116
 question déterminante
 question d'ensemble 120
 Question déterminante
 anatomie de la 118
 Carnegie 112
 critères de la réponse 118
 définition et formulation 114
 et action ciblée 118
 et effet levier 119
 et finances 126
 et grandes réponses 129, 133
 et l'effet domino 119
 et priorité 118
 habitude du succès 122
 la vie est une question 114
 le pouvoir des questions 114
 mode de vie 123
 penser à la poser 128
 pour ma vie privée 125, 229
 pour mes relations capitales 125, 229
 pour mon entreprise 126
 pour mon travail 126
 question d'ensemble 116, 123

R

Règle du Mètre 204
 regrets, absence de 221
 relations
 et énergie émotionnelle 210
 et soutien pour l'ESSENTIEL 212
 Questions déterminantes et 125, 128,
 229
 regrets et 224
 Réponses limite 133
 réponses possibles 133
 Richtel, Matt 61
 Rowling, J. K. 100

S

santé physique
 cadre social et 212
 exercice physique et 208
 journée d'une personne très productive
 211
 nutrition et 76, 81, 208
 productivité et 201, 208, 216
 Questions déterminantes sur la 125
 sommeil et 210
 volonté et 76
 sébile 150
 Seinfeld, Jerry 180
 Seligman, Martin 152
 Shiv, Baba 75
 succès
 attention et 61
 bond du possible 134
 Carnegie parle du 112
 construction séquentielle 26, 220
 construit sur des échecs 104
 contraction ou décontraction 108
 courtes courses menant au 180
 effet domino et 22
 équilibre et 82
 extrêmes et 86
 Grandes réponses aux Questions
 déterminantes et 129
 indices 27
 inégalité entre efforts et résultats et 48
 les mensonges qui empêchent le 35
 l'ESSENTIEL comme secret du 17, 34
 limite d'accomplissement 96
 productivité des gens qui ont du 168
 Question déterminante et 113

qui vient de l'intérieur 226
réduire pour atteindre le 20, 52, 219
voir grand 96, 224
volonté et 71

T

temps
 construction séquentielle du succès 26, 227
 équilibre du 82
 multitâche et perception du 61
 pour former une habitude 67
 volonté et 72, 81
Temps de l'exécutant, temps du
 décisionnaire (Graham) 177
temps de planification 178
test de la guimauve 73
The Top Five Regrets of the Dying (Ware)
 223
travail
 équilibre entre vie privée et 90
 équilibre entre vie privée et 82, 223
 Question déterminante pour mon 126, 230
 réinventer sa carrière 100
Tuhabonye, Gilbert 31
Twain, Mark 38, 113, 222

V

Van Halen, Eddie 187
victime, rôle de 194, 196
vie privée
 agir petit 226
 équilibre entre travail et 90
 équilibre entre travail et 82, 224
 et aide pour protéger votre temps 183
 et équilibre 93
 et regrets des mourants 223
 plan d'une journée productive 211
 questions déterminantes pour ma 125, 229
 sans regrets 221
 soutien pour l'ESSENTIEL dans votre 212
 vivre en grand pour grandir 102, 221
voie de la Maîtrise 186, 199
Voir grand 97, 218
Voir Grandes réponses 133
voir petit 20, 52, 219

voir petit *Voir* ESSENTIEL 219
voleurs de productivité
 aucun soutien de l'environnement 212
 expérience du Bon Samaritain 200
 incapacité à dire non 201
 mauvaise hygiène de vie 208
 peur du chaos 205
volonté
 cerveau et 76
 dans le rouge 80
 dans le temps 72
 énergie limitée mais renouvelable 74
 mensonge de la 71
 nutrition et 76
 recherches sur la 73
 réglages par défaut et volonté faible 78
 test de la guimauve 73

W

Walton, Sam 29
Ware, Bronnie 223
Whitehead, Lorne 23
Willard, Nancy 114
Winfrey, Oprah 30

REMERCIEMENTS

Pendant la préparation de ce livre, nous avons accepté de faire tout notre possible pour l'organiser selon les principes de l'ESSENTIEL. La plupart des livres suivent les directives traditionnelles, et proposent dans l'ordre un titre, ou sous-titre, un copyright, des remerciements, une biographie de l'auteur, un avant-propos et des pages épigraphes avant même d'arriver à la table des matières et au contenu.

Autant de distractions dont nous avons voulu nous débarrasser. Pour vous, lecteur, nous estimions que c'était la maquette « ESSENTIELLE » que nous pouvions vous fournir, pour améliorer votre lecture. En conséquence, les remerciements se

retrouvent à la fin du livre. En fait, si vous deviez remettre les éléments dans l'ordre le plus important aux yeux des auteurs, ces pages se retrouveraient juste après la couverture.

Nous avons commencé à dresser le plan de cet ouvrage à l'été 2008, et avons soumis le premier manuscrit complet à l'éditeur le 1^{er} juin 2012 – quatre années que nous n'aurions pas pu traverser sans aide. Sans aides, même.

D'abord, la famille. Sans l'amour et le soutien de mon épouse Mary et de mon fils John, ce livre ne serait pas ce qu'il est. Mon coauteur, Jay, est tout aussi reconnaissant de l'amour de Wendy et de ses enfants, Gus et Veronica. Les compagnes, surtout sages et lettrées comme les nôtres, écopent du travail ingrat de lire tous les brouillons, perfectibles et farcis d'erreurs, qui deviennent peu à peu un livre fini.

Nous avons aussi reçu l'aide d'une équipe de soutien. Vickie Lukachik et Kyla Magee nous ont apporté tant de recherches qu'il nous a fallu près de six mois pour tout absorber. Valerie Vogler-Stipe et Sarah Zimmerman ont fait leur ESSENTIEL et ont libéré nos agendas pour que nous puissions nous concentrer sur le livre. Les autres membres de notre équipe, Allison Odom, Barbara Sagnes, Mindy Hager, Liz Krakow, Lisa Weathers, Denice Neason et Mitch Johnson, sont aussi restés axés sur leur ESSENTIEL pour que nous puissions accomplir le nôtre.

Mes partenaires et supérieurs chez Keller Williams Realty ont aussi apporté idées et soutien en cours de route : Mo Anderson, Mark Willis, Mary Tennant, Chris Heller, John Davis, Tony Dicello, Diana et Shon Kokoszka, et Jim Talbot. Merci à tous! Notre équipe marketing, dirigée par Ellen Marks, a fourni un gros travail sur la conception graphique du livre, et sur tout ce qui vous a amené à en entendre parler : Annie

Switt, Hiliary Kolb, Stephanie Van Hoek, Laura Price, les graphistes de talent Michael Balisteri et Caitlin McIntosh, ainsi que Tamraa Hurwitz, Jeff Ryder et Owen Gibbs de notre équipe de fabrication, et l'équipe Internet d'Hunter Frazier et Veronica Diaz. Cary Sylvester, Mike Malinowski et Ben Mayfield ont coordonné notre équipe technique dans l'immeuble et en dehors, avec des partenaires comme Feed Magnet et NVNTD. Anthony Azar, Tom Friedrich et Danny Thompson ont travaillé avec nos partenaires commerciaux et nos partenaires sur le terrain pour faire circuler le livre autant que possible. Un remerciement particulier à Kaitlin Merchant de KW Research et Mona Covey, Julie Fantechi et Dawn Stroka de KWU pour leur travail pré- et postpublication.

Nous avons eu aussi l'avantage de travailler avec un éditeur qui comprend vraiment l'ESSENTIEL et le vit, Ray Bard, chez Bard Press. Il a assemblé une excellente équipe qui nous a conseillés, soutenus et encouragés pendant l'écriture de l'ouvrage et après, pendant son édition. Une équipe qui nous a poussés jusqu'à la limite, pour obtenir le meilleur livre possible. Notre équipe éditoriale comprenait la responsable éditoriale Sherry Sprague, l'éditeur Jeff Morris, la correctrice Seborah Costenbader, Randy Miyake et Gary Hespeneide, de Hespeneide Design, le relecteur Luke Torn, et l'indexatrice Linda Webster.

L'attachée de presse Barbara Hendricks, de Cave Hendricks Communication, et le spécialiste des médias sociaux Rusty Shelton, de Shelton Interactive, nous ont apporté des retours rapides et ont dirigé la campagne publicitaire. Nous avons aussi quelques lecteurs vétérans qui, avec quelques membres de notre équipe, ont apporté leurs commentaires à nos premières versions : Jennifer Driscoll-Hollis, Spencer Gale, David

Hathaway, le docteur Robert M. Hooper, Scott Provence, Cythia Robbins, Robert Todd et Todd Sattersten.

Merci aux chercheurs, professeurs et auteurs très réactifs qui ont répondu à nos questions sur différents sujets : le Dr Roy Baumeister, Francis Eppes, éminent professeur de l'université d'État de Floride et directeur du département de psychologie sociale ; le Dr Myron P. Gutmann, du directorat des sciences sociales, comportementales et économiques à la National Science Foundation ; le Dr Eric Klinger, professeur émérite de psychologie à l'université du Minnesota-Morris ; le Dr Jonathan Levav, professeur associé de marketing à l'université de Stanford ; Paul McFedries, auteur du site web wordspy.com ; le Dr David E. Meyer, professeur de psychologie dans le programme de cognition et de perception à l'université du Michigan et directeur du laboratoire Cerveau, cognition et action de l'université du Michigan ; le Dr Phyllis Moen, chaire présidentielle McKnight de sociologie à l'université du Minnesota ; Erica Mosner, à la bibliothèque des sciences sociales et études historiques de l'Institute for Advanced Study ; la très secourable Rachel, du site de Bronnie Ware ; Valoise Armstrong à la bibliothèque Dwight D. Eisenhower ; le Dr Ed Deiner, auteur et professeur émérite du département de psychologie de l'université de l'Illinois ; et James Cathcart, consultant senior en direction chez Franklin Covey. Nous sommes aussi reconnaissants envers le Keller Center de l'école de commerce Hankamer de l'université de Baylor, et envers Casey Blaine pour ses recherches sur le multitasking, au début de notre parcours. Et enfin, ce serait un crime de ne pas remercier mon coach commercial.

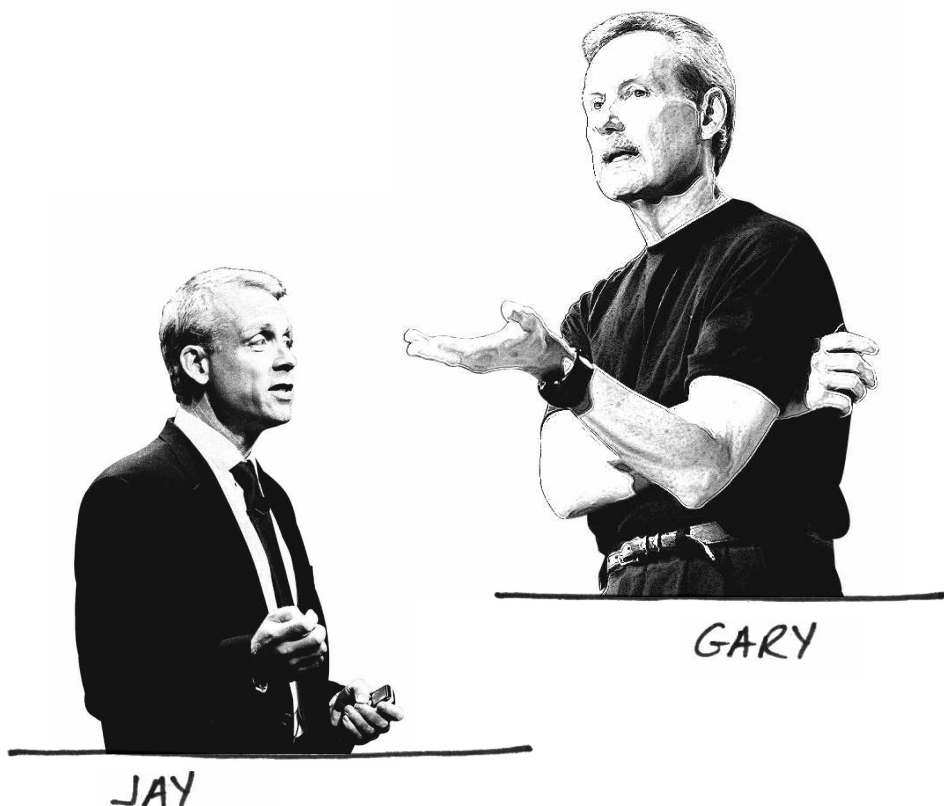
Et aussi, Bayne Henyon, pour ses conseils il y a des années, qui ont changé ma façon de voir le monde et de travailler.

Merci à tous, pour tout !

À PROPOS DES AUTEURS

GARY KELLER

Au niveau professionnel, l'ESSENTIEL de Gary, c'est l'enseignement. C'était un excellent vendeur en immobilier, parce qu'il enseignait aux clients comment prendre les bonnes décisions d'achat et de vente. En tant que directeur commercial dans l'immobilier, il recrutait des agents par le biais de ses formations, et les aidait à construire leur carrière de la même façon. En tant que cofondateur et directeur général, il a donné naissance à une société florissante, Keller Williams Realty International. D'un simple bureau à Austin, Texas, la société est devenue la deuxième plus grande d'Amérique du Nord grâce



à ses compétences d'enseignant, d'entraîneur et de coach. Gary définit la direction d'équipe comme « l'art d'apprendre aux gens à penser de la bonne façon pour qu'ils sachent quoi faire au moment où il faut, de telle sorte qu'ils puissent obtenir ce qu'ils veulent quand ils le veulent ».

Nommé entrepreneur de l'année par Ernst & Young et finaliste pour le titre d'Entrepreneur de l'année du magazine *Inc*, Keller est reconnu comme l'un des dirigeants les plus influents dans l'industrie immobilière. Il a aussi aidé de nombreux petits chefs d'entreprise à trouver le succès grâce à ses trois best-sellers :

*The Millionaire Real Estate Agent*¹, *The Millionaire Real Estate Agent Investor*², et *SHIFT: How Top Real Estate Agents Tackle Tough Times*³. Après tout, un livre n'est qu'une autre façon d'enseigner, à une classe beaucoup plus grande. En tant que coach privé et conférencier national, Gary a aidé un nombre incalculable de personnes à obtenir des résultats extraordinaires en réduisant leur champ d'action pour se concentrer sur leur ESSENTIEL.

Tous ceux qui connaissent Gary le savent : il considère que sa plus grande réussite est la vie qu'il a construite avec son épouse Mary et leur fils John.

JAY PAPASAN

Jay est l'éditeur exécutif et le vice-président des publications chez Keller Williams Realty, et le président de Rellek Publishing. Du point de vue professionnel, son ESSENTIEL est l'écriture. Il a essayé d'écrire son premier livre sur une machine à écrire électrique alors qu'il était au collège, et le virus ne l'a plus jamais lâché. Un professeur au moins a trouvé son écriture intéressante, et a fait circuler un de ses essais auprès de tous les enseignants. Jay payait ses factures à l'université en travaillant dans une librairie. Avec son master de littérature en poche, il est allé travailler dans l'édition. Chez HarperCollins à New York, il a travaillé sur des titres très populaires comme *Body for Life*⁴ de Bill Phillips et *Go For the Goal*⁵ de Mia Hamm. Plus récemment, depuis dix ans qu'il travaille avec Gary, Jay a cosigné dix titres récompensés ou à succès, dont la série des *Real Estate Millionaire*.

1. *L'Agent immobilier millionnaire*.

2. *L'Agent immobilier millionnaire investisseur*.

3. *Shift : Comment les meilleurs agents font face aux périodes difficiles*.

4. *Un corps, une vie*.

5. *Droit au but*.

Jay adore partager ses idées avec ses livres, et prend régulièrement la parole lors de conventions ou de formations. C'est un membre de la Faculté internationale des maîtres de l'université Keller Williams.

Jay est également copropriétaire d'une agence d'investissement immobilier prospère, avec son épouse Wendy. Ils vivent à Austin, Texas, avec leurs enfants Gus et Veronica.

QUELLE EST LA CHOSE ESSENTIELLE QUE JE PEUX FAIRE TOUT DE SUITE ?

Maintenant que vous avez compris le concept, il est temps de mettre l'ESSENTIEL en action dans votre vie. Rendez-vous sur www.the1thing.com pour commencer à penser grand en visant petit, et en vous concentrant sur votre ESSENTIEL dès aujourd'hui ! Trouvez des informations récentes sur nos séminaires et programmes de *coaching*, ainsi que des outils exclusifs à cette méthode. Vous y trouverez aussi des réflexions d'autres personnes membres de ce mouvement mondial, et pourrez partager votre ESSENTIEL. N'attendez pas pour constater la puissance de l'ESSENTIEL.

ALISIO

Les éditions Alisio, des livres pour réussir !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : <http://alisio.fr> et la page **Facebook** « **Alisio** ».

*Alisio est une marque des **éditions Leduc.s**.*

Les éditions Leduc.s

10 place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon
75015 Paris



Retour à la première page.

Ce document numérique a été réalisé par PCA