

David J. Schwartz

LA MAGIE DE VOIR GRAND

**FIXEZ-VOUS
DES BUTS ÉLEVÉS...
ET DÉPASSEZ-LES!**

1 MILLION
D'EXEMPLAIRES VENDUS
À TRAVERS LE MONDE



Un monde différent

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

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

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

Conception graphique de la couverture:
MICHEL BÉRARD

Composition et mise en pages:
HELVETIGRAF ENR.

Version française:
Bureau de traduction **TRANS-ADAPT Inc.**

ISBN: 2-89225-049-8

David J. Schwartz

LA MAGIE DE VOIR GRAND

**FIXEZ-VOUS
DES BUTS ÉLEVÉS...
ET DÉPASSEZ-LES!**

Les éditions Un monde différent ltée
3905, rue Isabelle, bureau 101
Brossard (Québec)
Canada J4Y 2R2
450 656-2660

Site Web: <http://www.umd.ca>
Courriel: info@umd.ca

À David III

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

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

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

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

Table des matières

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

Préface

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

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

Permettez-moi de m'expliquer brièvement.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Voilà pour les promesses.

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

Voici les services que vous offre ce livre

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

1

Pour réussir, il suffit de croire...

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

Réussir, c'est être gagnant.

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

POUR RÉUSSIR, IL SUFFIT DE CROIRE

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

Doutez et vous échouerez.

Croyez à la victoire et vous réussirez.

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Avoir confiance en soi Comment cultiver ce pouvoir

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

POUR RÉUSSIR, IL SUFFIT DE CROIRE

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Nous sous-estimons les capacités de notre cerveau, et
2. Nous surestimons les capacités du cerveau d'autrui.

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Combien?», lui ai-je demandé.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'«excuse» de l'âge et son traitement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

«Vingt ans.»

«Et combien vous en reste-t-il?»

«Trente», m'a-t-il répondu.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

3

Brisez vos peurs: place à la confiance

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

«Et pourquoi?», lui ai-je demandé.

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

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

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

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

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

«Continuez», m'a-t-il dit.

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Type de peur	Remède
1. Votre apparence vous gêne.	Améliorez-la. Allez chez le coiffeur. Cirez vos souliers. Faites nettoyer et repasser vos vêtements. Autrement dit, soignez votre apparence. Des habits neufs? Pas forcément.
2. Vous craignez de perdre un client important.	Travaillez deux fois plus fort pour lui offrir un meilleur service. Corrigez tout ce qui a pu entraîner une perte de confiance de la part de vos clients.
3. Vous craignez d'échouer à un examen.	Employez votre temps à étudier plutôt qu'à vous inquiéter.
4. Vous vous tourmentez pour des choses qui ne dépendent pas de vous.	Appliquez votre attention à quelque chose d'entièrement différent. Occupez-vous à couper les mauvaises herbes dans votre jar-

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

8. Vous avez peur des autres.

din. Jouez avec vos enfants. Allez au cinéma. Occupez-vous à calmer la peur des autres. Priez.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BRISEZ VOS PEURS: PLACE À LA CONFIANCE

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Essayez. Vous verrez.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LA MAGIE DE VOIR GRAND

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

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

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

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

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

Et souriez.

Tirez profit de la puissance du sourire.

Tirez parti des cinq recettes suivantes:

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

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

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

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

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

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

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

4

Comment voir grand

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les quatre méthodes pour acquérir le vocabulaire des esprits forts.

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

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

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

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

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

Voyez loin

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

Voici quatre exemples qui illustreront ce point:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

pression orale inspirées par toutes ces vieilles interdictions.

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

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

2. Quelle est la cause des disputes?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Même le bégaiement est d'importance secondaire

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vous pouvez mesurer la force de votre esprit

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

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

COMMENT VOIR GRAND

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

Ça paie, de voir grand. Pensez-y!

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

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

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

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

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

DEVENEZ FORT EN VOYANT GRAND!

5

Comment penser et rêver de façon créative

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Et tous les autres de renchérir:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Il faudrait opérer certains criminels pour les soigner.»

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

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

La foi donne des ailes à votre esprit d'invention

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Deux semaines plus tard, il revenait me voir.

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

Cette solution, il l'a trouvée.

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

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

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

Pour *pouvoir*, il suffit de vouloir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Les Postes, monopole de l'État, devraient passer à l'entreprise privée.
2. Les élections présidentielles devraient avoir lieu, non tous les quatre ans, mais tous les deux ou tous les six ans.
3. Les commerces devraient ouvrir de 13h à 20h au lieu de 9h à 17h30.
4. L'âge de la retraite devrait être porté à 70 ans.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les personnes d'envergure écoutent.

Les gens mesquins monopolisent la parole.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Essayez ce programme en trois points pour stimuler votre créativité:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«J'ai continué à y penser et à chercher comment je pourrais en tirer un profit. Et un jour, comme je me rendais au travail, l'idée m'est tombée du ciel. Pourquoi ne pas acheter une ferme et la diviser en lots? Je me suis dit que ces terrains auraient plus de valeur séparément qu'une terre d'un seul tenant.

«J'ai découvert à 40 kilomètres du centre de la ville une ferme délabrée avec une terre de 50 acres pour 8 500 dollars. Je l'ai achetée en payant un tiers du montant et j'ai pris une hypothèque avec le propriétaire pour le restant du montant.

«Ensuite, j'ai fait planter des sapins dans les espaces non boisés. J'ai fait cela parce qu'un agent immobilier auquel je fais confiance m'a dit:

«Les gens veulent des arbres de nos jours, beaucoup d'arbres!»

«Je voulais que mes clients éventuels voient que leur propriété serait couverte, d'ici quelques années, de magnifiques sapins.

«Ensuite, j'ai engagé un arpenteur pour qu'il divise ces 50 acres en dix lots de 5 acres.

«J'étais donc prêt à vendre. J'ai obtenu des listes de jeunes cadres de notre ville et j'ai monté une petite campagne de promotion par la poste.

J'insistais sur le fait que, pour 3 000 dollars, le prix d'un petit terrain en ville, ils pouvaient acquérir une propriété. Je décrivais également les joies du sport et du grand air.

«J'ai vendu les dix lots en l'espace de six semaines et cela, en ne travaillant que le soir et les fins de semaine. Revenu total: 30 000 dollars. Coût total (terrain, publi-

cité, arpantage, frais notariaux): 10 400 dollars. Profit: 19 600 dollars.

«Si j'ai fait ce joli profit, c'est que j'ai écouté les idées des gens intelligents qui m'entourent. Si je n'avais pas accepté l'invitation à me rendre à un banquet réunissant des gens totalement étrangers à mes activités professionnelles, mon cerveau n'aurait jamais conçu ce plan pour faire un profit.»

Il y a bien des façons de stimuler son esprit; en voici deux que vous pouvez intégrer à votre existence.

Premièrement, adhérez au moins à une de vos associations professionnelles et participez-y régulièrement. Fréquentez des gens qui veulent réussir. Échangez des idées avec eux. J'entends si souvent dire: «J'ai entendu une idée très intéressante à midi, lors de la réunion...» ou «Hier, à la réunion, une idée m'est venue...» Ne l'oubliez pas, un esprit qui ne s'alimente qu'à lui-même manque d'aliments, s'affaiblit, devient incapable de progrès et d'invention. La stimulation d'autres esprits est un excellent aliment pour la pensée.

Deuxièmement, adhérez à au moins une association étrangère à vos intérêts professionnels et participez-y régulièrement. La fréquentation de gens qui ont d'autres horizons professionnels élargit votre pensée, vous fait voir grand. Ce sera un excellent stimulant pour vos activités propres, vous verrez.

Les idées sont le fruit de votre pensée mais, pour qu'elles aient de la valeur, il faut les dominer et les mettre en pratique.

Un chêne produit annuellement assez de glands pour peupler une forêt de belle taille. Et pourtant de toute cette

multitude de semences, seuls un ou deux glands deviendront des arbres. Les écureuils détruisent la plupart d'entre eux et la dureté du sol sous l'arbre donnent aux glands restants peu de chances de prendre racine.

De même pour les idées. Rares sont celles qui portent fruit. Les idées sont extrêmement fragiles. Si nous n'y prenons pas garde, les écureuils (les gens dont les pensées sont négatives) en détruiront la plupart. Les idées demandent des soins particuliers du jour où elles naissent jusqu'à ce qu'elles soient transformées en applications utiles et pratiques. Employez les trois méthodes suivantes pour maîtriser vos idées et les mettre en pratique:

1. Ne les laissez pas vous échapper. Notez-les. Des tas de bonnes idées ne naissent chaque jour que pour s'éteindre aussitôt, faute d'avoir été mises sur le papier. La mémoire est une servante infidèle quand il s'agit de conserver et de cultiver des idées originales. Conservez sur vous un carnet de notes ou des fiches. Quand une idée vous passe par la tête, prenez-la en note. Un de mes amis, qui voyage beaucoup, garde toujours du papier à portée de la main, pour pouvoir y noter ses idées à la seconde même où il les a. Les personnes imaginatives, inventives, savent bien qu'une bonne idée peut naître en tout temps et en tout lieu. Ne laissez pas vos idées vous échapper, c'est détruire le fruit de vos pensées. Conservez-les.

2. Passez-les en revue. Classez-les dans un dossier. Mettez ce dossier dans un classeur ou dans le tiroir de votre bureau. Une boîte à chaussures peut faire l'affaire. Constituez votre dossier et consultez cette mine à idées régulièrement. Quand vous les passerez en revue, il se peut fort bien, et c'est normal, que certaines soient

dénues de tout intérêt. Mettez-les au panier. Conservez, par contre, celles qui vous paraissent intéressantes.

3. Cultivez et fertilisez vos idées. Faites-les croître. Pensez-y. Développez-les. Lisez tout ce qui se rapporte de près ou de loin à votre idée. Considérez-la sous tous ses angles. Enfin, quand vous l'aurez bien mûrie, exploitez-la à votre profit, pour votre travail, pour votre avenir.

Lorsqu'un architecte a l'idée d'un nouveau bâtiment, il en fait un dessin préliminaire. Lorsqu'un publiciste a l'idée d'une nouvelle annonce pour la télévision, il en fait une série de dessins pour préciser la forme définitive qu'elle prendra. Les écrivains qui ont une idée en rédigent une ébauche.

Et notez ceci: il faut développer son idée sur le papier. À ceci, deux excellentes raisons. Quand une idée prend une forme tangible, vous pouvez littéralement la regarder, voir ses faiblesses, découvrir ce qu'il faut faire pour la polir. De plus, les idées doivent être «vendues» à quelqu'un: clients, employés, votre patron, amis, membres de votre club, investisseurs. Quelqu'un doit «acheter» votre idée, sinon elle n'a aucune valeur.

Un été, deux agents d'assurances m'ont contacté. Ils voulaient tous les deux améliorer mon programme d'assurances. Ils m'ont promis de me présenter un projet de changements. Le premier m'a fait une présentation strictement verbale. Il m'a dit ce qu'il me fallait. Mais j'ai bientôt perdu le fil de ce qu'il disait. Il était question d'impôts, d'options, de sécurité sociale, de tous les aspects techniques d'un portefeuille d'assurances. Franchement, il m'a étourdi et j'ai dû refuser.

Le deuxième vendeur s'y est pris différemment. Il avait inscrit ses recommandations sur un tableau. Tous

les détails apparaissaient sur un diagramme. Je n'ai pas eu de mal à comprendre sa proposition, parce que je pouvais la visualiser. C'est avec lui que j'ai fait affaire.

Présentez vos idées sous une forme qui soit vendable. Une idée présentée par écrit sous forme de tableau ou de diagramme a bien plus de chances de convaincre qu'une idée présentée verbalement.

En deux mots: suivez ces recettes pour être inventif

1. Ayez foi dans vos chances de succès. Votre esprit viendra à votre aide si vous avez confiance dans vos moyens. Le fait de croire qu'il existe une solution prépare la venue de celle-ci.

Éliminez les mots suivants de votre vocabulaire: «impossible», «ça ne marchera pas», «je n'en suis pas capable», «c'est pas la peine d'essayer.»

2. Ne laissez pas la routine paralyser votre esprit. Soyez ouvert aux idées nouvelles. Ne craignez pas d'essayer du neuf. Montrez-vous inventif dans toutes vos activités.

3. Posez-vous tous les jours cette question: «Comment pourrais-je faire encore mieux?» Le progrès n'a pas de limites. Quand vous poserez cette question, de bonnes réponses vont se présenter d'elles-mêmes. Essayez seulement. Vous verrez.

4. Demandez-vous: «Comment puis-je être plus productif?» Le talent *est* un état d'esprit. Le simple fait de vous poser cette question met votre esprit en mouvement pour découvrir des trucs ingénieux. La formule du succès en affaires est la suivante: faire mieux (améliorer la qua-

lité de votre production) et: faire davantage (augmenter la quantité de votre production.)

5. Écoutez les autres. Posez-leur des questions. Leurs réponses seront la matière première avec laquelle vous formerez de sages décisions. N'oubliez pas ceci: les gens qui ont de l'envergure savent *écouter*; les gens mesquins *monopolisent la parole*.

6. Donnez des ailes à votre esprit. Stimulez-le. Fréquentez les gens qui peuvent vous aider à concevoir de nouvelles idées, de nouvelles méthodes d'action. Élargissez le cercle de vos relations professionnelles et extra-professionnelles.

6

Vous êtes à l'image de vos pensées

Le comportement des êtres humains a souvent de quoi nous laisser rêveurs. Vous êtes-vous jamais demandé pourquoi un vendeur accueille prestement un client d'un: «Oui, monsieur, que puis-je faire pour votre service?», alors qu'il ignorera virtuellement le suivant? Pourquoi un homme ouvrira la porte pour une dame et ne le fera pas pour une autre? Pourquoi un employé s'empressera de mettre à exécution les instructions de l'un de ses supérieurs, alors qu'il ne fera qu'à contre-cœur ce qu'un autre de ses supérieurs lui demande de faire? Ou encore, pourquoi nous buvons les paroles d'une personne et ignorons sa voisine?

Regardez autour de vous. Notez comme on s'adresse à certains par un: «Eh, toi, là», alors que d'autres se voient donner du: «Bonjour, monsieur.» Observez et vous verrez que certaines personnes inspirent la confiance, la fidélité et l'admiration, et seulement certaines personnes.

