

**DALE
CARNEGIE**
ET ASSOCIÉS

**COMMENT
AVOIR UNE VIE
PLUS RICHE**



INÉDIT



DALE CARNEGIE & ASSOCIÉS

*Comment avoir une vie
plus riche*

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS) PAR LUCILE DÉBROSSE

LE LIVRE DE POCHE

PRÉFACE

Plus le temps passe, plus je mesure l'impact de l'état d'esprit sur nos vies. L'état d'esprit est, selon moi, plus important que les faits. Il pèse plus que le passé, l'éducation, l'argent, les circonstances, les échecs, l'apparence, les talents ou les compétences. Il fera le succès ou la perte d'une entreprise, d'une église, d'un foyer. Ce qui est extraordinaire, c'est que nous avons le choix quotidien de l'état d'esprit avec lequel nous aborderons la journée. On ne peut changer l'inévitable. Le seul paramètre que nous maîtrisons est nous-même. Je suis convaincu que 10 % de ma vie correspond à ce qui m'arrive et 90 % à ma façon d'y réagir. Et c'est pareil pour vous... notre état d'esprit ne tient qu'à nous.

Dale CARNEGIE

Avoir une vie plus riche ! Qui ne voudrait pas tirer meilleur parti des années qui nous sont données sur terre ? Nous passons un tiers de notre vie à dormir, au moins un tiers à travailler ou à prendre soin de notre famille. Si nous sommes chanceux, le dernier tiers sera consacré à des loisirs, à des activités culturelles ou religieuses ou au plaisir de se prélasser. Nous sommes trop nombreux à vivre une existence monotone et terne, à nous épuiser dans un travail qui ne nous donne aucune satisfaction et à gâcher le peu de temps libre qui nous reste dans la poursuite d'objectifs vains.

Vous verrez dans ce livre pourquoi nous tombons dans ces pièges et comment surmonter vos problèmes pour vivre enfin une vie meilleure, plus productive et plus gratifiante.

LA CONFIANCE EN SOI

La première question que nous aborderons est la confiance en soi – la conviction d’être capable d’accomplir ce qu’on entreprend est essentielle pour vivre une vie riche et pleine de sens. La raison principale pour laquelle tant de personnes ne réussissent jamais à construire une carrière professionnelle, une entreprise florissante ou même une vie personnelle épanouissante est ce défaut d’assurance. Pourquoi manquons-nous de confiance en nous ? Il s’agit souvent d’un échec passé qui nous paralyse par crainte de revivre la même expérience négative. L’entourage – les parents, les professeurs, les supérieurs hiérarchiques – joue également un rôle essentiel : en ne se montrant jamais satisfait de nos performances, il peut miner notre estime de nous-même et finir par nous convaincre que nous ne sommes bon à rien.

Certaines personnes ont connu le succès, mais un échec relatif aura suffi à détruire leur confiance en elles et à prendre le dessus dans leur esprit. Nous verrons comment surmonter ce cas de figure et comment développer et entretenir son assurance ainsi qu’une image de soi forte et positive.

L’ENTHOUSIASME

En étudiant les hommes et les femmes qui ont marqué la politique, les affaires, les sciences ou les arts, on s’aperçoit qu’ils possèdent tous un caractère commun : leur enthousiasme pour leur métier et leur vie.

L’enthousiasme est le secret du succès, de même qu’une source de bonheur pour tous ceux qui le partagent.

Il conditionne notre façon d’aborder les autres, le travail – et le monde de manière générale. Il est l’étincelle qui fait la différence entre une vie morne et une vie riche.

LES OBJECTIFS

Chaque personne qui a réussi a, un jour, commencé par se fixer un objectif. Se donner un but et tout faire pour l’atteindre est la première étape d’une longue route vers le succès. En ayant une idée claire d’où

vous allez et de comment vous comptez y arriver, vous pourrez concentrer votre temps, votre énergie et votre passion à vous mettre sur la bonne voie. Vous verrez comment définir des objectifs qui vous pousseront à accomplir de grandes choses, comment ne pas dévier de votre cap et comment surmonter les obstacles qui se dresseront sur votre chemin.

L'IMAGE

Selon l'image qu'on projette, les autres nous accorderont plus ou moins leur confiance et seront plus ou moins à l'aise en notre compagnie.

Il est possible de *développer* un abord plaisant et accueillant. Certains aspects de notre image sont innés – l'apparence physique, l'intelligence de base et certains talents –, mais chacun de nous peut tirer le meilleur parti de ces caractères intrinsèques et les affiner pour susciter l'admiration.

Il n'est pas facile de devenir la personne qu'on voudrait être, mais cela commence par un profond désir de se façonner une composition sociable, joyeuse et positive qui charmera les personnes rencontrées. Vous apprendrez à faire bonne impression, à entretenir et à améliorer cette image.

LA MOTIVATION

Il ne suffit pas de vouloir accomplir ses objectifs. Vous devez cultiver le désir et l'envie, alimenter et entretenir vos ambitions par vos efforts constants. C'est le seul moyen de faire de vos rêves une réalité. Nous verrons comment se motiver pour atteindre ses objectifs et quelles techniques utiliser pour aller de l'avant quand on piétine.

L'OPTIMISME

Prenez l'habitude inspirante d'adopter un état d'esprit positif. Soyez convaincu que les choses iront bien plutôt que mal, que votre initiative sera couronnée de succès et non un échec et que, quoi qu'il advienne, vous serez heureux.

Rien ne vous aidera davantage que de conserver une attitude pleine d'optimisme et d'espoir. Ne visez et n'attendez jamais moins que le meilleur, le plus haut. Ne vous laissez jamais aller au pessimisme et au découragement.

Il n'est pas toujours facile de rester positif, en particulier quand vos projets ne se passent pas comme prévu. Nous verrons comment vaincre la négativité et continuer à prendre les choses du bon côté malgré les difficultés rencontrées.

LE COURAGE

Les personnes qui réussissent dans leur vie ont eu le courage de mettre leurs idées à exécution. Elles ont consenti à placer leur argent, leurs efforts et leur cœur dans une entreprise en laquelle elles croyaient réellement.

Nous devons tous prendre des risques si nous voulons progresser dans notre carrière et dans notre vie. Une analyse prudente minimisera les probabilités d'échec, mais on ne pourra jamais être sûr à cent pour cent. On n'a rien sans rien. En jouant toujours la sécurité, vous éviterez peut-être l'échec, mais vous ne ressentirez jamais l'immense satisfaction d'avoir surmonté les obstacles et atteint vos objectifs.

LA PERSÉVÉRANCE

Malgré votre expérience ou votre savoir-faire, vous ne pourrez pas toujours réussir. Il y aura forcément des ratés, mais vous ne devez pas laisser le concept d'échec vous accabler. Apprenez de vos erreurs et appliquez ce nouveau savoir pour surmonter vos revers et persévérer.

La déception ou l'insuccès ont souvent pour conséquence d'entamer le moral et de détruire la confiance en soi. Si vous ne vous ressaisissez pas

rapidement, vous sombrerez bientôt dans l'apitoiement, la déconvenue et la tristesse. Nous verrons comment gérer les effets psychologiques d'un échec et restaurer notre moral.

POUR TIRER LE MEILLEUR PARTI DE CE LIVRE

Lisez-le d'abord dans son intégralité pour vous imprégner des concepts généraux. Puis relisez les chapitres un à un et commencez à en appliquer les conseils dans chaque domaine concerné. Vous récolterez bientôt les bénéfices d'une vie plus riche et ferez vos premiers pas sur la voie du succès.

Arthur R. PELL
éditeur

CHAPITRE 1

Cultivez votre confiance en vous

Croyez en vous ! Ayez foi en vos capacités ! Sans une humble mais raisonnable confiance en vos propres ressources, vous n'atteindrez jamais le succès ni le bonheur.

Dale CARNEGIE

Lorsque Larry apprend que son entreprise cherche un directeur pour prendre la tête d'un nouveau service, il est tenté de postuler, mais il se ravise : « J'aimerais monter en grade, mais je ne crois pas que j'en serais capable. »

Susan propose quelques pistes à son patron pour améliorer la productivité, mais il soulève plusieurs points faibles dans ses raisonnements. « Je ne suis bonne à rien, se dit-elle. Je ne sais pas réfléchir à une question jusqu'au bout. Je ne ferai plus aucune suggestion. »

On propose à Claire de présider une commission dans son église. « Il faudrait que je m'exprime devant les fidèles pour leur parler de ce projet, explique-t-elle à son mari. Je n'en suis absolument pas capable. »

Eliot a été le meilleur vendeur de son entreprise pendant les trois premiers mois de l'année mais, au quatrième mois, il chute dans le classement et atteint à peine le quota minimum. « J'ai eu de la chance sur le premier trimestre, en déduit-il, mais la roue a tourné et, maintenant, je me retrouve à la position que je mérite vraiment. Je savais bien que ça ne pourrait pas durer. »

Quel est le problème commun de ces hommes et femmes ? Ils manquent tous de confiance en eux. Chacun se voit comme un raté, condamné à stagner au bas de l'échelle toute sa vie.

Il nous arrive à tous de douter de nos capacités et de nos réussites, de voir notre assurance s'effondrer. Pour ne rien arranger, on accorde une importance démesurée à ce que les autres pensent de nous, et c'est à travers ce prisme qu'on se juge. Un tel état d'esprit peut conduire à éviter toute prise de risque, par crainte de l'échec. On en vient facilement à se rabaisser, à négliger les appréciations positives pour ne souscrire qu'à des suppositions délétères qui alimentent un schéma de pensée autodéfaitiste et une attitude négative.

La confiance en soi est partie intégrante de l'estime de soi. Avant d'avoir confiance en ses propres décisions, on doit croire en soi-même. On doit être réellement convaincu de sa valeur. Sans amour-propre, comment avoir l'assurance que nos décisions sont les bonnes ?

On a tendance à se préoccuper davantage de ce que les autres pensent de nous que de ce que nous pensons de nous-même. William J. H. Boetcker, écrivain et homme d'Église du milieu du xx^e siècle, admonestait ainsi ses lecteurs : « Peu importe ce qu'on pense de vous. Peut-être qu'on vous surestime, peut-être qu'on vous sous-estime. Tant que vous n'aurez pas démontré votre valeur véritable, votre succès dépend principalement de ce que vous pensez de vous-même et de votre confiance en vous. Vous pouvez réussir alors que personne ne croyait en vous, mais vous ne réussirez jamais si vous ne croyez pas en vous-même. »

Le grand philosophe grec Épictète rappelle, quant à lui, qu'« un homme n'est libre que s'il est le maître de lui-même ». Si vous ne croyez pas plus en vos capacités qu'en votre détermination à atteindre vos objectifs, vous ne ferez jamais votre premier pas sur la voie du succès. Vous devez attendre de grandes choses de vous-même. Cette foi fait ressortir le meilleur de chacun et comme le dit ce vieil adage :

*La dure bataille de la vie,
Ce ne sont pas toujours les plus forts ni les plus rapides qui la
gagnent ;
Mais l'homme qui tôt ou tard remporte la victoire*

Est celui qui PENSE qu'il en est capable.

VOUS ÊTES LA PERSONNE QUE VOUS- ET PERSONNE D'AUTRE – PENSEZ ÊTRE

Les personnes qui manquent de confiance en elles s'appuient largement sur ce que pensent les autres pour se faire une opinion d'elles-mêmes.

Elles évitent de prendre des risques par peur de l'échec et ne s'attendent généralement pas à réussir ce qu'elles entreprennent. Elles se dévalorisent, ignorent les remarques positives, imaginent le pire et s'enferment dans une spirale défaitiste et négative. Voici quelques-uns de ces schémas de pensée contre-productifs :

- **L'extrémisme.** C'est la réaction de Susan face aux critiques qu'émet son supérieur. Un seul échec l'amène à penser qu'elle n'est bonne à rien si ce qu'elle produit n'est pas absolument parfait.
- **Le désastre imminent.** La catastrophe vous guette au coin de la rue et peut vous tomber dessus à tout instant. Un seul détail négatif, une pointe de critique ou un commentaire en passant assombrissent disproportionnellement la réalité : « J'ai complètement planté cette présentation, je peux faire une croix définitive sur ma promotion. »
- **L'exagération du négatif.** Les bons résultats ne comptent pas autant que les mauvais. C'est le cas pour Eliot : « Je sais que j'étais le meilleur vendeur au dernier trimestre, mais ce n'était que pure chance. Je suis retombé à mon niveau réel. J'atteins à peine les objectifs ce mois-ci. »
- **La comparaison paralysante avec des objectifs.** Se dire que les choses devraient être de telle ou telle façon permet de viser la perfection, à condition de réfléchir également à un plan d'action réaliste pour y parvenir. Bien souvent, on contemple la situation présente et on se retrouve paralysé face au chemin qu'il resterait à

parcourir. Ce devrait au contraire être l'occasion de s'arrêter pour faire le point et repartir sur de bons rails.

- **La sortie de sa zone de confort.** Depuis l'enfance on évolue dans un environnement au sein duquel on se sent à l'aise. Dans la famille de Sally, son père décidait de tout. Les enfants n'avaient pas leur mot à dire. Devenue adulte, épouse, mère de famille et employée, elle a toujours du mal à prendre des décisions. Charlie a été sous-officier administratif dans l'armée pendant de nombreuses années. Il appliquait à la lettre les règlements militaires. De retour à la vie civile, il peine à trouver ses marques à son nouveau poste en entreprise parce qu'il n'y a aucun code écrit similaire pour le guider dans sa tâche.

Sandra L. achète des robes pour adolescentes pour une boutique locale. Son patron lui demande de commenter un défilé. Elle est terrifiée. Elle a l'habitude de parler avec ses clients en personne, mais s'adresser à un groupe serait pour elle sortir de sa zone de confort. Il lui suggère alors de suivre une formation Dale Carnegie pour surmonter sa peur.

Dale Carnegie a développé dans ses stages une méthode qui aide les participants à vaincre leurs appréhensions. Chacun d'eux est invité à prendre la parole au moins une fois par cours devant un auditoire bienveillant et encourageant. Cette approche fait ses preuves depuis plus de quatre-vingt-dix ans. Elle a fonctionné pour Sandra, qui commente désormais des défilés plusieurs fois par an. Les compliments qu'elle reçoit de son patron et des clients boostent son estime d'elle-même.

COMMENT DÉVELOPPER VOTRE CONFIANCE EN VOUS

Les stratégies suivantes vous aideront à dépasser les schémas de pensée défaitistes et contre-productifs.

Acceptez-vous tel que vous êtes

Acceptez-vous en tant qu'être humain en vous focalisant sur les côtés positifs – vos qualités, vos forces, vos traits de caractère – qui font de vous la personne que vous êtes. Lorsqu'on se concentre sur ces aspects

de sa propre image, on renforce sa confiance en soi et son amour-propre. On commet trop souvent l'erreur d'accorder au contraire toute notre attention à nos faiblesses, ce qui fait plus de mal que de bien. Efforcez-vous de vous voir sous un angle positif.

Concentrez-vous sur vos succès

Repensez à vos réussites et accomplissements passés et accordez-vous tout le respect que vous méritez. Il est bien plus facile de s'attarder sur ses échecs puisque les autres sont toujours prompts à nous les renvoyer à la figure. Quand on prend le temps de considérer les nombreux succès qu'on a tous connus dans sa vie, on change de perspective et on retrouve sa confiance en soi.

Vous pouvez par exemple vous créer un inventaire de vos réussites. Dans les premiers temps, vous trouverez peut-être que votre liste ne s'allonge pas autant que vous le voudriez, mais avec un peu de persévérance vous verrez bientôt votre confiance en vous augmenter à mesure que s'étoffe votre compilation.

Henrietta est agent immobilier à Orlando, en Floride. Elle reçoit un jour une lettre d'une cliente qui lui témoigne sa reconnaissance pour l'avoir aidée à trouver « la maison de ses rêves ». Elle la montre fièrement à tous ses collègues de bureau. Son patron lui suggère de la conserver dans un dossier qu'elle pourra enrichir des nouveaux remerciements qu'elle recevra au fur et à mesure du temps. « Ce sera ton “dossier des réussites”, explique-t-il. Ces lettres te remonteront le moral dans les périodes plus difficiles. Elles seront la preuve que tu as déjà eu de beaux succès par le passé et que tu peux encore y arriver. »

Henrietta suit son conseil mais, puisque chaque concrétisation ne s'accompagne pas d'une lettre circonstanciée, elle crée également un « journal des réussites » sur son ordinateur. Elle y liste ses accomplissements les plus significatifs – conclure une vente difficile, décrocher les premiers contrats immobiliers pour les nouveaux logements d'une grande entreprise de construction, arriver en tête du classement mensuel des meilleurs vendeurs de l'agence, etc.

Nous avons tous des hauts et des bas. Henrietta ne fait pas exception à la règle. Lorsqu'une affaire qu'elle était sur le point de conclure tombe à

l'eau, lorsqu'elle connaît un passage à vide ou simplement lorsqu'elle a un coup de blues, elle relit les lettres de son « dossier des réussites » ou les entrées de son journal. Cela lui permet de se redonner confiance et de repartir sur le bon pied.

Soyez votre propre coach

En associant acceptation de soi et meilleure prise en compte de ses succès, on crée un dialogue avec soi-même étayé par des preuves concrètes et convaincantes. Lorsqu'une équipe de sport est menée au score, l'entraîneur motive les joueurs à la mi-temps. Vous êtes votre propre coach, c'est à vous de vous parler de façon inspirante. Que dire ? Déployez un argumentaire qui résistera à un examen minutieux puisque vous aurez accumulé suffisamment de preuves pour le soutenir. Plus la preuve est solide et convaincante, plus le message est puissant et crédible. C'est un monologue intérieur que nous devons tous avoir en nous-même de temps en temps. Cet outil vous permettra de reprendre le contrôle de la seule chose que vous pouvez réellement maîtriser à tout moment : votre pensée. En d'autres termes, vous devez vous persuader vous-même pour restaurer votre confiance en vous.

Après avoir passé en revue ses différents succès, Henrietta se récite des paroles encourageantes sur la base des preuves qu'elle vient de consulter. Elle se les répète comme un mantra et, de même que l'entraîneur motive son équipe, elle se motive à relever de nouveaux défis.

En vous parlant à toute heure du jour, vous pouvez orienter vos pensées vers des images de courage et de bonheur, de pouvoir et de paix. En vous parlant des choses dont vous devez être reconnaissant, vous pouvez emplir votre esprit de pensées inspirantes et chantantes.

Dale CARNEGIE

Sachez ce que vous voulez et comment y arriver

1. Concentrez-vous sur l'objectif que vous voulez atteindre. Ne vous contentez pas de dire : « Je veux un poste avec un bon potentiel

d'évolution. » Soyez précis : « Je veux un poste de chargé d'études offrant une possibilité d'évolution vers le management. »

2. Établissez un plan d'action précis pour concrétiser votre désir et commencez à le mettre en œuvre immédiatement, que vous soyez prêt ou non.
3. Formulez par écrit vos objectifs ainsi que les actions que vous comptez entreprendre pour les atteindre, de façon claire et concise.
4. Lisez cette déclaration d'intention écrite à voix haute, deux fois par jour : une fois le soir avant de vous coucher et une fois le matin au lever. En lisant, vous devez voir, sentir et croire que vous êtes déjà en train d'accomplir votre objectif.

Prenez des risques

Abordez toute nouvelle expérience comme une opportunité d'apprendre quelque chose plutôt que comme une occasion de perdre ou gagner. Cet état d'esprit vous ouvrira de nouvelles possibilités et vous aidera à mieux vous accepter. Dans le cas contraire, vous vous focaliserez sur votre potentiel échec et inhiberez votre développement personnel.

Certaines personnes ne prennent jamais aucun risque. Elles jouent toujours la carte de la sécurité. Elles seront probablement cantonnées à des performances passables ou médiocres et ne se targueront jamais d'aucun véritable succès. En refusant l'idée qu'une entreprise dans laquelle elles se lanceraient pourrait échouer, elles évitent l'angoisse de la défaite mais ne connaîtront jamais le frisson de la victoire.

Tentez votre chance. La vie entière n'est que chance. La personne qui va le plus loin est généralement celle qui a l'audace de se lancer. Aucun navire n'a jamais quitté le rivage sans prendre aucun risque.

Dale CARNEGIE

La tortue est une forteresse vivante. Sa carapace impénétrable la protège du danger. Néanmoins, si elle veut se déplacer, elle n'a d'autre choix que de sortir sa tête et son cou, s'exposant à toutes les menaces de

son environnement. Comme la tortue, si l'on veut progresser, on ne peut se retrancher derrière une protection infaillible. On doit tendre le col pour avancer.

Prendre des risques ne signifie pas jouer les têtes brûlées. Une personne raisonnable prendra des risques mesurés mais, par définition, tout risque comporte une probabilité d'échec. Les grands chefs d'entreprise en prennent à chaque résolution. Ils optimisent cependant leurs chances de succès par des recherches et analyses minutieuses. Mais au moment de prendre sa décision, le manager doit accepter l'éventuelle perte d'argent, de temps, d'énergie et d'émotion. Sans risque, il n'y a aucun gain possible.

Les Red Sox mènent les Yankees 2 à 1 dans la neuvième et dernière manche de la rencontre. Les deux premiers batteurs sont éliminés. C'est au tour de Dave Winfield, le champion des Yankees, de tenir la batte. La balle arrive droit sur lui. Il réussit à la frapper et s'élance vers la première base. Il l'atteint sans peine. Doit-il tenter la deuxième base ? Il n'a qu'une fraction de seconde pour décider s'il prend le risque de gagner cette base supplémentaire qui le mettrait en position de marquer. S'il échoue, la partie est finie mais, en cas de réussite, il pourrait transformer une défaite en victoire. Winfield est joueur et, s'il existe la moindre chance de l'emporter, il la saisit. Les grands athlètes ont confiance en eux. Dans la vie comme sur le terrain, ils tentent leur chance. C'est ce qui fait d'eux des champions.

Face à une situation stressante, Dale Carnegie recommande l'approche suivante à ses lecteurs, dans *Comment dominer le stress et les soucis*¹ : « Demandez-vous : “Quel est le pire qui pourrait advenir ?” Préparez-vous à l'accepter, puis essayez d'en tirer le meilleur parti. »

Vous pouvez également appliquer ces principes pour vous décider ou non de tenter une approche innovante, radicale ou simplement différente d'un problème.

Gil Baker essaye depuis des semaines d'obtenir un rendez-vous avec Stan Green, le responsable des achats d'un client potentiel. Il a écrit, téléphoné et même fait le pied de grue devant sa porte – en vain. Ses collègues lui conseillent de laisser tomber et d'utiliser son énergie à développer d'autres contacts. Mais Gil ne se laisse pas facilement décourager. Il doit y avoir un moyen d'obtenir l'attention de Stan Green.

Il apprend que ce dernier prendra la parole lors d'un séminaire. « Si j'y assiste, se dit Gil, je pourrai l'aborder à la fin de son intervention, lui poser quelques questions et me présenter afin qu'il sache au moins qui je suis. »

Son responsable commercial et ses collègues tentent de l'en dissuader : « Il sera tellement furieux qu'il ne voudra plus jamais adresser la parole à un représentant de chez nous. »

Gil applique les principes de Dale Carnegie. « Quel est le pire qui pourrait advenir ? Stan Green ne fera pas affaire avec nous. Ce n'est pas si grave puisque nous ne sommes pas partenaires à l'heure actuelle, donc nous n'avons rien à perdre. » « Préparez-vous à accepter le pire : si je ne parviens pas à attirer favorablement son attention lors de cette rencontre, j'abandonnerai. » « Tirez parti du pire : en préparant soigneusement les questions que je vais lui poser, je démontrerai mon intérêt sincère pour son entreprise et vaincrai peut-être ses réticences à me rencontrer. »

En tentant sa chance, Gil a réussi à toucher un client « hors de portée » et décroché un contrat très rentable pour son entreprise.

Nous devons tous prendre des risques si nous voulons progresser professionnellement et personnellement. On pourra limiter le risque d'échec en analysant minutieusement la situation, mais on ne l'éliminera jamais complètement. On n'a rien sans rien. En jouant toujours la sécurité, vous vous protégerez peut-être, mais vous vous priverez de l'immense satisfaction d'avoir surmonté les obstacles et atteint vos objectifs.

AGRESSIVITÉ VS ASSERTIVITÉ

Il ne faut pas confondre confiance en soi et assertivité avec autoritarisme et agressivité. La plupart d'entre nous apprécions l'audace et l'assurance du moment qu'elles ne s'expriment pas sans tact. Le succès de nombreuses personnes ou entreprises connues est le fruit de la persévérance assertive d'un individu ou d'un groupe. La notion d'assertivité demeure pourtant floue et on peine souvent à la situer par rapport à l'agressivité ou à la passivité. Un comportement assertif se

définit comme « la capacité à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres », autrement dit à s'affirmer sans s'imposer.

La différence entre assertivité et agressivité trouve souvent son origine dans un manque d'estime de soi. Les principes de relations interpersonnelles mis en lumière par Dale Carnegie trouvent le juste équilibre. Au lieu de « marcher sur les autres » ou « se faire marcher dessus », ils proposent une voie médiane visant un résultat gagnant-gagnant. La communication assertive est une approche des rapports humains combinant fermeté et sensibilité.

Le tableau suivant illustre les différences entre l'approche assertive et affirmée et l'approche aggressive :

Tableau : Profils agressif, assertif et passif

Agressif	Assertif	Passif
Est centré sur lui-même tout en étant attentif aux autres.	Défend ses droits.	Se préoccupe des autres, à son propre détriment.
Est souvent anxieux et anxiogène.	Traite les situations stressantes et passe à autre chose.	Est anxieux, sans que cela se voie forcément.
A souvent une faible estime de lui-même.	Exige une bonne image de soi.	A souvent une faible estime de lui-même.
S'exprime de façon directe, quitte à être inconvenant.	S'exprime de façon directe, honnête et appropriée.	S'exprime de façon indirecte et a tendance à ne pas être honnête avec lui-même.
Peut ne pas être apprécié ou respecté.	Est souvent respecté des autres.	Est souvent apprécié mais pas forcément respecté.
Rabaisse les autres.	Encourage les autres.	Participe à l'avancement des autres, à ses dépens.
Ressent le besoin de contrôler tout et tout le monde, et demande des	Endosse ses responsabilités et en attend de même des autres.	Rend des comptes mais n'en demande pas aux autres.

comptes sans jamais en rendre.		
Cherche la confrontation – force les autres à le suivre.	Tend à rallier les autres par l'exemple, ne cherche pas ni n'évite la confrontation.	Évite la confrontation – s'excuse souvent.
Utilise la confrontation et la contrainte.	Se montre flexible avec les règles.	S'impose une conduite stricte, sans exiger la même chose des autres.
S'exprime de façon agressive.	Est ouvert, diplomate, poli.	Se montre réservé, indirect, maître de soi.
Se montre extrêmement direct – impose ses idées et opinions aux autres.	S'exprime de façon directe mais prévenante.	Évite d'exprimer ses sentiments, ses pensées, ses idées.
Exige.	Demande.	Souhaite.

AIDEZ LES AUTRES À DÉVELOPPER LEUR ESTIME DE SOI

En tant que parent, on peut nourrir la confiance en soi et l'amour-propre de son enfant. En tant que manager, on peut nourrir la confiance en soi et l'amour-propre de son personnel. En tant qu'enseignant ou entraîneur sportif, on peut nourrir la confiance en soi et l'amour-propre de ses élèves ou joueurs. Apprenez-leur à croire en eux. Donnez-leur l'opportunité de s'exprimer.

Harvey Mackay, fondateur de la compagnie Mackay Envelope et auteur de nombreux ouvrages sur le développement personnel, a déclaré dans un entretien : « Il est essentiel de donner à chacun le sentiment d'être important. Dans un environnement néfaste, tout le monde se sent victime. Dans un environnement sain, les individus se sentent également valorisés – peut-être n'ont-ils pas le même pouvoir, mais ils ont la même valeur. Un ouvrier sur la chaîne de production ne peut sans doute pas concrétiser ses désirs de la même manière qu'un cadre supérieur, mais il a une chance égale d'être entendu, de même que le benjamin de la famille dispose du même temps de parole que les autres à la table du

dîner. Cette approche envoie un message fort et clair : tu es spécial et tu comptes pour nous. Pour que votre enfant ou votre employé s'épanouisse individuellement et pour que toute la famille ou entreprise puisse prospérer, chacun doit prendre soin de l'autre. »

Récapitulatif

- Ne portez jamais sur vous-même un regard dur ou dépréciateur. Ne vous jugez jamais comme faible, inefficace ou malade, mais comme une personne entière et parfaite.
- N'envisagez jamais la possibilité de vivre une vie qui serait un échec ou même un demi-échec.
- Affirmez vigoureusement qu'il y a une place pour vous dans ce monde et que vous allez la remplir.
- Entraînez-vous à attendre de grandes choses de vous-même. N'admettez jamais, même par vos manières, que vous pensez être destiné à de petites choses toute votre vie. Si vous pratiquez avec constance une pensée positive, féconde et opulente, cet état d'esprit vous ouvrira un jour de nouvelles perspectives et la place que vous désirez occuper.
- Rien ne viendra à vous sans un effort suffisant, et cet effort est mental. Nos pensées sont des forces à l'œuvre. Elles créent nos conditions et font de nous ce que nous sommes. Elles cisèlent et forgent notre caractère, façonnent notre vie. Vous ne pouvez échapper à vos pensées. Soyez à leur image.
- L'estime de soi est périssable. Elle doit constamment être nourrie et renforcée. Cultivez-la par vos paroles, vos actions, votre état d'esprit, votre expérience et votre engagement à l'entretenir.
- Prenez l'habitude de remplacer dans les paroles que vous avez à votre encontre le négatif par le positif, le désespoir par l'espoir, l'échec par le succès, la défaite par la victoire, l'inquiétude par l'encouragement, l'apathie par l'enthousiasme, la haine par l'amour et l'estime de soi.

CHAPITRE 2

Devenez réellement enthousiaste

L'enthousiasme est le moteur de votre personnalité. Sans lui, les aptitudes que vous possédez peut-être demeurent en sommeil ; et l'on peut affirmer sans se tromper que la majorité d'entre nous avons plus de capacités latentes que nous ne saurons jamais utiliser. Vous êtes peut-être doté d'une connaissance particulière, d'un jugement sûr ou d'une vivacité d'esprit dont le monde – et vous-même – ignorerez tout tant que vous n'aurez pas découvert comment mettre du cœur dans vos pensées et vos actions.

Dale CARNEGIE

S'il y a bien un ingrédient du succès qui surpasse tous les autres, c'est l'enthousiasme. L'enthousiasme est une flamme intérieure qui irradie toute notre personne. Le terme vient de deux racines grecques : *en*, « dans », et *theos*, « Dieu ». La personne enthousiaste est donc habitée par le divin. C'est un embrasement interne – une ferveur ardente et spirituelle logée au plus profond de soi.

Un état d'esprit enthousiaste est essentiel à l'accomplissement de soi. Il nous guide vers des pensées et actions positives. Il crée une énergie bénéfique qui favorise les relations avec les autres, l'ouverture d'esprit et même la santé. L'inverse est également vrai. « Bien souvent, la fatigue n'est pas causée par le travail, mais par l'inquiétude, la frustration et le ressentiment », note Dale Carnegie.

Un appétit pour la vie initie en nous le pouvoir de modifier notre existence. Concentrez-vous sur le présent pour nourrir cette énergie. Elle vous aidera à abandonner vos regrets quant au passé et vos appréhensions concernant l'avenir. Vous ne pouvez pas changer le passé, mais vous

pouvez influencer votre avenir en abordant les opportunités qui s'offrent à vous aujourd'hui avec un état d'esprit optimiste et enthousiaste.

Une fois que l'enthousiasme devient le moteur des pensées, on se découvre le pouvoir illimité de développer son potentiel unique, que ce soit dans les affaires, le sport, la vie de la communauté ou la sphère familiale. La culpabilité, la peur et l'inquiétude cèdent au fur et à mesure à la confiance et à l'optimisme.

« Souvenez-vous, écrit Dale Carnegie, que le bonheur ne dépend pas de qui vous êtes ni de ce que vous possédez. Il repose uniquement sur votre état d'esprit. Commencez donc chaque journée en pensant à toutes les choses dont vous devez être reconnaissant. Votre futur dépend très largement de ce que vous avez en tête aujourd'hui. Nourrissez ainsi des pensées d'espoir et de confiance, d'amour et de succès. »

Les psychologues soulignent que les tests de QI comportent une lacune importante : ils ne mesurent pas ce qu'ils appellent les « pulsions émotionnelles » – autrement dit l'enthousiasme. Si l'on s'en tient aux résultats des tests de QI, on prédestinera une personne avec un score bas à des postes subalternes, tandis qu'un score élevé est considéré comme une garantie de succès. Nous savons que cette vision des choses est biaisée. On a déjà vu des personnes au QI bas « s'enflammer » pour une nouvelle idée ou une nouvelle activité. Elles avaient provoqué en elles l'enthousiasme qui les mènerait vers la réussite. L'inverse se produit également : des hommes et des femmes très intelligents peinent à réussir à hauteur de leurs capacités.

Lorsqu'on demandait à Mark Twain le secret de son succès, il répondait : « Je suis né passionné. »

Dans son livre sur l'enseignement, *The Excitement of Teaching*, William Lyon Phelps, professeur à l'université de Yale, écrit : « Pour moi, l'enseignement est plus qu'un art ou une occupation, c'est une passion. J'aime enseigner comme un peintre aime peindre, un chanteur aime chanter, un poète aime composer. Avant de quitter mon lit le matin, je pense avec une joie intense à mon premier groupe d'étudiants. L'un des plus grands moteurs du succès dans la vie est la capacité à alimenter un intérêt quotidien pour son travail, à jouir d'un enthousiasme chronique, à considérer chaque jour comme important. »

L'ENTHOUSIASME EST UN MOTEUR

Susciter l'enthousiasme d'individus, d'un groupe, d'une équipe sportive, d'entreprises ou de communautés entières produit des résultats positifs qui entraîneront succès et bonheur. On peut notamment l'observer lors de compétitions sportives. Norman Vincent Peale, un ami et collègue de Dale Carnegie, rapporte ainsi l'histoire de Vince Lombardi, l'un des plus grands entraîneurs de football américain de tous les temps. Lorsque Lombardi reprend l'équipe des Packers de Green Bay à la suite d'une saison catastrophique, il fait face à des joueurs démoralisés. Il se plante devant eux, les observe en silence pendant de longues secondes puis les interpelle d'une voix calme mais intense : « Messieurs, nous allons devenir une grande équipe de football américain. Nous allons gagner nos matches. Entendez-moi bien. Vous allez apprendre à bloquer. Vous allez apprendre à courir. Vous allez apprendre à tacler. Vous allez dominer les équipes en face de vous. Mettez-le-vous dans la tête.

« Et comment y arriverons-nous ? Vous devez avoir confiance en moi et adhérer avec enthousiasme à mes méthodes. Tout se joue là-dedans (il désigne sa tempe). À partir de maintenant, je veux que vous ne pensiez plus qu'à trois choses : votre foyer, votre religion et les Packers de Green Bay – dans cet ordre. Laissez-vous gagner par l'enthousiasme. »

Les hommes se tenaient droit sur leurs chaises. « Je suis sorti de cette réunion boosté à bloc », a témoigné le quarterback.

Cette année-là, les Packers – ces mêmes joueurs qui venaient de perdre dix matches lors de la saison précédente – remportent sept rencontres. Ils atteignent la finale du championnat NFL dès la deuxième année et la remportent l'année suivante. Pourquoi ? Parce qu'en plus de leur travail, de leur adresse et de leur amour du jeu, leur enthousiasme faisait la différence face à leurs adversaires.

Dale Carnegie citait souvent Frederick Williamson, qui fut un temps président de l'entreprise de chemin de fer New York Central : « Plus le temps passe, plus j'acquies la certitude que l'enthousiasme est le secret méconnu du succès. Ceux qui réussissent ne se démarquent pas particulièrement des autres par leurs aptitudes, leurs capacités ou leur

intelligence. Mais à niveau égal, l'homme porté par son enthousiasme surpassera celui qui en est dépourvu. »

Lorsque Edward Appleton, prix Nobel de physique, fut élu vice-chancelier de l'université d'Édimbourg, le magazine *Time* lui adressa un télégramme pour lui demander s'il avait une recette du succès : « Oui, répondit-il, l'enthousiasme. Je le place au-dessus même des aptitudes professionnelles. »

Thomas A. Edison a déclaré : « Si un homme meurt en ayant transmis son enthousiasme à ses enfants, il leur lègue un capital d'une valeur inestimable. » L'expérience lui donne raison. L'enthousiasme vaut plus que la richesse, car il amène non seulement la prospérité mais aussi une grande joie de vivre.

L'ENTHOUSIASME VIENT DU FOND DE SOI

L'enthousiasme n'est pas un état superficiel. Il vient du plus profond d'une personne. On ne peut le feindre très longtemps. Pour entretenir sa flamme, vous pouvez vous fixer un but et œuvrer à l'atteindre, puis vous en fixer un nouveau, et ainsi de suite. L'excitation et le défi vous rendront forcément enthousiaste.

En cas de déprime, certaines personnes chantent pour se remonter le moral. En se montrant joyeuses, elles restaurent leur joie. Le même principe s'applique à l'enthousiasme. Si vous stimulez l'entrain et l'engouement pour votre travail ou tout autre aspect de votre vie, vous constaterez que cela vous procure exactement le genre de motivation émotionnelle que vous recherchez.

Comment vous rendre enthousiaste ? En soulignant ce que vous aimez faire dans votre travail et en passant rapidement de la partie que vous n'aimez pas à celle que vous aimez. Agissez avec enthousiasme ; partagez votre ferveur avec quelqu'un d'autre ; expliquez ce qui vous intéresse et vous motive.

Dale CARNEGIE

Trouvez quelque chose qui puisse susciter votre enthousiasme

Ne confondez pas enthousiasme et bruit, volume, vociférations ou cris. Dale Carnegie définit l'enthousiasme comme une qualité spirituelle ardente ancrée au plus profond de nous – une excitation contenue : « Si votre cœur brûle d'un désir d'aider les autres, vous serez gagné par l'enthousiasme. Il irradiera vos yeux, votre visage, votre âme et toute votre personnalité. Vous serez inspiré et votre inspiration déteindra sur les autres. »

Pour se sentir réellement transporté par quelque chose, il faut éprouver cette passion au fond de soi. Or on exige souvent de nous des tâches qui ne nous inspirent en rien de tels sentiments. Une solution peut être de s'attacher à un aspect de la mission susceptible d'éveiller notre enthousiasme. En vous concentrant dessus, vous générerez un réel intérêt.

Carol décroche son premier poste dans un cabinet d'avocat à la fin de ses études de droit. Elle redoute les longues heures passées dans la bibliothèque à éplucher les archives, mais cette étape est indispensable pour préparer au mieux l'affaire que son cabinet défend. Quel bénéfice peut-elle tirer de ce travail fastidieux mais nécessaire ? Carol comprend qu'il s'agit pour elle d'un passage obligé en tant que nouvelle recrue pour tester ses capacités. En gardant à l'esprit que ses recherches fructueuses infléchiront favorablement sa carrière, elle prend à cœur de trouver les détails importants pour l'affaire et parvient à aborder cette tâche avec un réel enthousiasme.

Devenez un expert du domaine abordé

Apprenez-en autant que possible. Le savoir engrangé engendre souvent un intérêt pour le sujet.

Lorsque Andy est embauché en tant qu'assistant à la mairie de sa commune, il s'attend à participer à la résolution des nombreux problèmes politiques auxquels elle est confrontée. Mais son supérieur ne lui assigne que des tâches routinières : Andy doit vérifier que les formulaires sont bien remplis, que les documents sont correctement traités et autres menues besognes.

Au bout de quelques mois, il s'en plaint à son patron : « Le travail que vous me confiez pourrait être accompli par n'importe quel élève ayant

abandonné les études au lycée. Je suis diplômé de l'université et mes capacités pourraient être bien mieux exploitées si vous me donniez des tâches de plus haut niveau. » Son supérieur répond : « Andy, je vous ai embauché parce que je sais que vous pouvez m'être d'une aide précieuse sur des affaires importantes, mais vous devez comprendre les bases du travail que nous accomplissons ici pour acquérir les fondements nécessaires à de plus grandes responsabilités. Ne voyez pas vos missions comme la besogne laborieuse d'un petit employé de bureau : étudiez ce qu'elles représentent, efforcez-vous de comprendre pourquoi ces détails sont demandés et comment ils participent à la bonne marche de notre administration. »

Andy suit son conseil. Au lieu de se borner à vérifier l'exactitude des informations, il étudie les documents, pose des questions et en apprend autant que possible sur les procédures. Il attend bientôt avec impatience de découvrir quels nouveaux apprentissages lui réservera sa journée de travail.

Le moyen d'être enthousiaste est de croire en ce que l'on fait et en soi, et d'avoir à cœur d'accomplir une chose précise. L'enthousiasme suivra aussi sûrement que le jour succède à la nuit.

Dale CARNEGIE

Changez votre angle d'approche

Alfred M. représente une entreprise qui loue des grues à des entrepreneurs du bâtiment en Afrique du Sud. Il raconte comment il a mis à profit son enthousiasme pour toucher l'un des clients les plus inaccessibles de son secteur d'activité.

Le client, qu'il appelle « M. Smith », se montrait constamment impoli et agressif. Il avait refusé par deux fois de prendre son appel et d'écouter sa présentation. Alfred était sur le point d'abandonner, mais il a finalement décidé de ne pas renoncer à son enthousiasme et de tenter sa chance une nouvelle fois.

Dans la salle d'attente, par la porte entrebâillée du bureau, il pouvait entendre M. Smith déblatérer et tempêter contre un autre représentant

qu'il a fini par jeter dehors en criant : « Suivant ! »

« Je suis entré dans son bureau, raconte Alfred. Il a hurlé : “Encore vous ! Je vous ai déjà dit que c'était non ! Pourquoi venez-vous me déranger ici ?” Avant qu'il puisse continuer, je lui ai souri et, sans ce tremblement dans la voix qu'avaient tous les autres vendeurs quand ils s'adressaient à lui, j'ai annoncé de mon ton le plus enthousiaste : “Je veux qu'on fasse affaire ensemble pour toutes vos locations de grues.”

« Il est resté sans voix pendant une quinzaine de secondes. Il m'a dévisagé d'un œil étrange avant de m'ordonner : “Asseyez-vous et attendez-moi”, puis il a quitté la pièce. Lorsqu'il est revenu, une demi-heure plus tard, il m'a regardé avec étonnement et a aboyé : “Qu'est-ce que vous faites encore ici ?” Je lui ai répondu que j'avais une offre si alléchante que je ne pouvais pas partir avant de la lui avoir présentée. Le résultat a été un contrat d'un an à 75 000 rands par mois, avec de possibles autres affaires à la clé. »

Parlez-vous

Au chapitre précédent, nous avons vu qu'il était efficace de se répéter à soi-même des paroles motivantes pour booster sa confiance en soi. Cette technique fonctionne aussi pour alimenter son enthousiasme.

Lisa a pour but de devenir secrétaire médicale. Elle a terminé sa formation et cherche un emploi. Après avoir essuyé plusieurs refus justifiés par son manque d'expérience, elle se sent découragée. Lorsqu'elle se rend à son entretien suivant, elle hésite un instant avant d'entrer dans l'immeuble. « À quoi bon ? Je vais encore me heurter au même discours. » Mais au lieu d'abandonner, Lisa se reprend intérieurement : « Je veux ce poste et j'en ai le savoir-faire technique. J'étais la meilleure élève de mon école. Je suis appliquée et consciencieuse. Je suis capable de faire ce travail et serai un vrai atout pour le cabinet. » Elle se répète ces paroles en boucle en attendant le médecin. Son enthousiasme se lit dans ses réponses aux questions qu'il lui pose et le médecin finit par lui proposer la place.

Quelques mois plus tard, le médecin lui confie qu'en voyant sur son CV qu'elle n'avait aucune expérience, il pensait la recevoir par simple politesse, sans intention de l'embaucher. Mais il avait été si impressionné

par son enthousiasme qu'il s'était décidé à la prendre à l'essai. Lisa transpose aujourd'hui cet enthousiasme à son travail et est devenue une excellente secrétaire médicale.

L'enthousiasme n'est pas qu'une manifestation extérieure. Il nous habite de l'intérieur. Il naît d'un intérêt sincère pour ce que nous sommes en train de faire.

Dale CARNEGIE

L'ENTHOUSIASME PEUT VAINCRE L'ADVERSITÉ

Andrew Grove, ancien P-DG d'Intel, a conservé toute sa vie un enthousiasme intact qui lui a permis de triompher de l'adversité. Né à Budapest, il survit à la persécution nazie pendant la Seconde Guerre mondiale puis à la répression de l'insurrection hongroise par les chars soviétiques en 1956.

À vingt ans, il fuit son pays pour les États-Unis avec seulement quelques dollars en poche et une connaissance rudimentaire de l'anglais. Malgré les épreuves, il ne renonce jamais à sa soif d'apprentissage et de succès. Il enchaîne les petits boulots pour financer ses études à l'université de la ville de New York dont il sort ingénieur en génie chimique. Il obtient ensuite son doctorat à l'université de Berkeley.

Il a été l'un des acteurs principaux du développement et de la démocratisation de l'innovation la plus remarquable du xx^e siècle : l'ordinateur personnel. Les technologies lancées par Andrew Grove et ses associés, d'abord chez Fairchild Semiconductor, puis chez Intel, qu'il cofonde en 1968, ont permis l'émergence de l'informatique personnelle. Les bénéfices économiques et technologiques qu'a engendrés cette révolution numérique n'en sont encore qu'à leurs débuts.

Andrew Grove a dû faire face à de nombreux revers et difficultés, mais il n'a jamais perdu son enthousiasme et a su se concentrer sur ce qui était le plus important, sur ce qu'il faisait de mieux : mettre au point une technologie encore plus rapide, plus accessible et plus puissante.

Grâce en grande partie au génie et à la vision d'Andrew Grove, des millions d'individus à travers le monde jouissent aujourd'hui d'un accès

instantané et peu coûteux à des contenus informatifs et divertissants auxquels les élites des générations précédentes n'osaient rêver. En 1997, Andrew Grove a été désigné personnalité de l'année par *Time Magazine*.

À la fin des années 1990, on lui diagnostique un cancer de la prostate qu'il combattrait avec la même énergie et le même enthousiasme qu'il avait mis dans la construction d'Intel.

L'adversité, la persécution ou la pauvreté ne sauraient entraver les opportunités de succès et de richesse. C'est ce que démontre Andrew Grove à travers son parcours exceptionnel. L'enthousiasme et le travail accomplissent de grandes choses et concrétiseront vos ambitions. Les épreuves et les déboires – qu'il s'agisse de difficultés professionnelles ou d'une maladie grave – peuvent être surmontés pourvu qu'on les affronte avec enthousiasme.

Dale Carnegie a été si marqué par le poème suivant de Samuel Ullman, un philosophe américain du XIX^e siècle, qu'il l'avait fait graver dans une plaque accrochée au-dessus de son bureau :

*Vous êtes aussi jeune que votre foi.
Aussi vieux que votre doute.
Aussi jeune que votre confiance en vous-même.
Aussi jeune que votre espoir.
Aussi vieux que votre abattement.
Les années rident la peau,
Renoncer à son idéal ride l'âme.*

L'état d'esprit

L'un des prérequis essentiels pour devenir une personne enthousiaste et motivée est d'adopter un état d'esprit positif : soyez convaincu que les choses iront bien plutôt que mal, que votre initiative sera couronnée de succès et non un échec et que, quoi qu'il advienne, vous serez heureux.

Rien ne vous aidera davantage que de conserver une attitude pleine d'optimisme et d'espoir. Ne visez et n'attendez jamais moins que le meilleur, le plus haut. Ne vous laissez jamais aller au pessimisme et au découragement.

Vous devez croire que vous accomplirez ce pour quoi vous êtes fait, et ne jamais en douter un seul instant.

Peu importe votre objectif, contemplez-le avec un état d'esprit positif. Cela vous permettra de développer toutes vos capacités.

Les personnes qui réussissent s'administrent de véritables traitements pour la prospérité et le succès. En s'encourageant, en adoptant une attitude optimiste, elles s'immunisent contre les pensées négatives et démoralisantes.

Le seul monde qu'on ne connaîtra jamais, le seul qui ait une réalité pour nous en cet instant, est celui qu'on se crée mentalement – celui dont on est conscient. L'environnement que vous façonnez par vos pensées, vos croyances, vos idéaux et votre philosophie est le seul que vous habitez. Une autre inspiration, de nouvelles idées viendront demain. Suivez pour l'heure l'inspiration du jour.

On n'a jamais vu quiconque connaître le succès en essayant d'être quelqu'un d'autre, même si cette personne avait elle-même réussi. Le succès ne peut être copié ou imité. C'est une force singulière, une création individuelle.

L'enthousiasme ne peut venir que du fond de soi.

Contrôlez vos pensées

Si l'on songe que notre esprit gouverne notre monde, cette force est particulièrement négligée et incomprise. Même lorsqu'on loue ses pouvoirs, on considère l'esprit comme une caractéristique inaltérable, un outil que certains possédant un don inné seraient capables d'exploiter. Depuis quelques années, le contrôle de la pensée et son utilisation pour modifier des caractères déjà formés, pour changer notre environnement extérieur – ou du moins son effet sur nous-même – et pour engendrer santé, bonheur et succès sont mieux étudiés et compris.

Si vous hypnotisez un homme vigoureux et insinuez en lui la conviction qu'il ne peut se lever de sa chaise, il en sera de fait incapable tant qu'il restera sous emprise. Une femme frêle, poussée par l'urgence de sauver une vie, portera une personne plus lourde qu'elle pour la soustraire aux flammes ou à une inondation. Dans ces deux exemples, le

mental, et non l'aptitude physique, détermine le résultat. Pourtant, il s'agit bien, dans l'un et l'autre cas, d'un travail musculaire.

Lorsque la tâche à accomplir repose largement ou entièrement sur des actions intellectuelles – ce qui est le cas pour la plupart des étapes vers le succès – on peut imaginer à quel point le pouvoir de la pensée est déterminant. Les conquérants de ce monde, sur le champ de bataille, dans les affaires ou dans les luttes morales, l'ont emporté par l'état d'esprit avec lequel ils ont abordé leur combat.

Là où le doute s'immisce, la conviction est impossible. Tant que vous n'aurez pas rayé les mots « destin », « impossible » et « doute » de votre vocabulaire, vous ne pourrez entamer votre ascension vers le succès. On ne peut être fort quand on se persuade d'être faible, on ne peut être heureux quand on s'attarde sur ses malheurs ou infortunes.

On ne retrouvera jamais sa force et sa vigueur si on rumine constamment sa mauvaise santé sans croire en sa guérison. Vous ne pouvez de même vous attendre à développer des capacités d'exécution solides et efficaces en doutant perpétuellement de votre aptitude à réussir ce que vous entreprenez. Rien n'affaiblit autant l'esprit et ne le rend si improductif que la conviction de sa propre faiblesse ou le doute en ses pouvoirs d'accomplissement.

Vous ne pourrez faire apprentissage plus utile, accomplir plus grand devoir envers vous-même et votre entourage qu'en exerçant un contrôle de vos pensées et un sang-froid qui résulteront dans votre épanouissement. Parce que la pensée est intangible et que la plupart d'entre nous ne la maîtrisons aucunement, on s' imagine que la direction de l'esprit est un exercice complexe et obscur qui exige une étude approfondie, beaucoup de temps devant soi et une connaissance livresque. Rien n'est moins vrai. Nous possédons tous en nous toutes les qualités nécessaires pour remodeler notre nature intellectuelle et notre caractère, et améliorer notre vie.

Canalisez votre enthousiasme dans l'action

Avoir foi en soi permet d'effectuer ses activités avec enthousiasme et d'obtenir des résultats en éliminant la peur, le doute et l'incertitude.

L'esprit ne peut agir avec vivacité s'il est en proie au doute. Sans conviction, on manque d'efficacité.

Concentrez-vous sur votre objectif, visualisez la récompense comme si vous l'aviez déjà gagnée, tout en ayant la conscience aiguë de votre progression. Vous générerez ainsi l'enthousiasme qui sera votre moteur. Les obstacles s'effaceront les uns après les autres et ce qui semblait hors de portée apparaîtra bientôt simple et même évident. Le plus important est de garder son objectif en vue et de ne jamais laisser son intérêt faiblir ou son ambition intérieure flancher.

L'enthousiasme seul ne suffira pas à atteindre votre but. À votre foi intérieure doivent répondre des efforts extérieurs. Vos désirs ne vous dispenseront pas d'un travail acharné, mais ils vous aideront à définir les actions requises et le moyen de les entreprendre.

Dix techniques pour stimuler l'enthousiasme

1. Définissez un objectif clair – l'aspect de votre travail ou de votre vie pour lequel vous voulez être plus enthousiaste. Mettez-le par écrit ainsi que les actions que vous comptez entreprendre pour l'atteindre.

Lorsque Harry est élu responsable de la collecte de fonds pour son centre communautaire, son but est de communiquer son enthousiasme pour le projet aux autres membres du comité et, plus largement, à tous les adhérents. Il mûrit son plan d'action, le publie dans le bulletin de l'organisation et en envoie des copies par e-mail. Toutes les personnes concernées en ont ainsi connaissance et savent comment concourir à sa réalisation. Mais il imprime également son plan en gros caractères pour lui-même et l'affiche sur le miroir de sa salle de bains, sur son frigo et au-dessus de son bureau pour l'avoir toujours en tête et entretenir son enthousiasme.

2. Entamez la mise en œuvre de votre plan avec un désir ardent de le concrétiser. Ne laissez jamais votre enthousiasme faiblir. Pensez-y jour et nuit, faites-en la préoccupation principale de votre esprit.
3. Ne différez pas. Entrez en œuvre immédiatement la mise en œuvre de votre plan. Harry organise une réunion du comité pour répartir les

tâches, définir un calendrier et les résultats attendus.

4. Établissez un suivi des opérations. Les meilleurs plans d'action ne s'avèrent souvent que des paroles en l'air parce que personne ne suit leur avancée. Si rien ne se concrétise, l'enthousiasme des débuts finit par s'émousser. Harry met en place des points de contrôle afin que chaque membre puisse évaluer la progression de ses propres actions.
5. Il y aura sans doute quelques revers et embûches. Certaines personnes se démotivent quand les choses ne se passent pas comme prévu. C'est dans ces moments-là que votre enthousiasme doit être la piqûre d'adrénaline qui vous donnera l'énergie de surmonter les obstacles. Vous aurez peut-être à revoir votre démarche – mais pas nécessairement. Analysez la situation et apportez les ajustements adéquats. En cas de difficultés majeures, tâchez de comprendre ce qu'il s'est passé. Si vous avez trop dévié de votre objectif, il sera peut-être inévitable de repenser et réécrire votre plan d'action. En entretenant votre enthousiasme, vous aborderez cette remise en question non comme une corvée, mais comme une opportunité exaltante.
6. Vous n'êtes pas seul. Les équipes sportives ont leurs pom-pom girls pour les encourager – vous aussi avez besoin de « supporters » qui applaudiront vos succès et vous soutiendront dans les moments difficiles. Entourez-vous d'hommes et de femmes qui ont non seulement un état d'esprit positif, mais qui possèdent également des compétences et une expérience utiles à votre entreprise. Harry prend conseil auprès de son mentor, qui l'a guidé dans sa carrière et l'a toujours encouragé quand il se trouvait en difficulté. Avec son aide, il réunit autour de lui une équipe de personnes qui ont déjà participé à des collectes de fonds pour l'aider dans les étapes délicates.
7. Méfiez-vous des pessimistes. Le monde est rempli d'esprits grincheux et défaitistes qui vous prédiront toujours l'échec. Ils condamnent d'emblée tout effort et, en cas de revers, se contentent de rappeler : « Je te l'avais bien dit », au lieu d'offrir leur aide. Gardez les personnes négatives à distance. Si vous êtes

contraint de travailler avec elles, entourez-vous également de profils optimistes qui contrebalanceront leur influence néfaste.

8. Prenez l'habitude d'être enthousiaste. Les habitudes doivent être consolidées. Ne laissez pas une journée passer sans consacrer une partie de votre temps à l'avancement de votre plan.
9. N'abandonnez jamais la conviction que vous atteindrez votre objectif, même si ce jour vous paraît bien lointain sur le moment. Lorsque vous sentez votre enthousiasme fléchir, répétez-vous des paroles motivantes pour le regonfler à bloc.
10. Soyez optimiste en toutes circonstances. L'enthousiasme se nourrit d'espoir, de confiance en soi, d'altruisme, d'assurance et de tolérance. Gardez un état d'esprit positif et vos projets ne pourront qu'aller de l'avant.

Ralph Waldo Emerson, l'un des plus grands philosophes américains, a souligné la valeur de l'enthousiasme. « Toute action importante et décisive manifeste le triomphe de l'enthousiasme », écrit-il dans un de ses essais.

Récapitulatif

- L'enthousiasme est le secret méconnu du succès.
- Fixez-vous un but et œuvrez à l'atteindre, puis fixez-en un nouveau, et ainsi de suite. L'excitation et le défi alimenteront votre enthousiasme.
- Apprenez-en autant que possible sur le sujet. Le savoir engrangé engendre souvent un enthousiasme pour la question étudiée.
- Les personnes les plus enthousiastes sont de loin les plus motivées. Vous êtes votre plus grand soutien. Si vous croyez en vous et en votre succès inéluctable, vous créerez au fond de vous une source d'enthousiasme inépuisable.
- Adoptez en toutes circonstances un état d'esprit plein d'optimisme et d'espoir qui entretiendra votre enthousiasme pour l'entreprise dans laquelle vous êtes engagé.

- Avoir foi en soi permet d'effectuer ses activités avec enthousiasme et d'obtenir des résultats en éliminant la peur, le doute et l'incertitude. L'esprit ne peut agir avec vivacité s'il est en proie au doute. Sans conviction, on manque d'efficacité.
 - N'abandonnez jamais la conviction que vous atteindrez votre objectif, même si ce jour vous paraît loin. Tenez-vous un discours motivant quand votre enthousiasme faiblit.
-

CHAPITRE 3

Fixez et atteignez des objectifs réalisables

Chaque personne qui a réussi a un jour commencé par se fixer un objectif. Se donner un but et tout faire pour l'atteindre est la première étape d'une longue route vers le succès. En ayant une idée claire d'où vous allez et de comment vous comptez y arriver, vous pourrez concentrer votre temps, votre énergie et votre passion à vous mettre sur la bonne voie.

Un navire sans gouvernail aura beau voguer indéfiniment et foncer à toute vapeur, il naviguera en rond sans jamais arriver nulle part. Il n'atteindra aucun port, si ce n'est par accident. Et s'il en trouvait un, sa cargaison pourra ne pas être adaptée aux conditions, à la population ou au climat locaux. Un bateau doit se diriger vers un port défini pour lequel il aura prévu un chargement adéquat répondant à une demande. Il gardera son cap qu'il pleuve ou qu'il vente, malgré la tempête ou le brouillard.

Celui qui cherche le succès ne le trouvera pas en errant à la dérive sur l'océan de la vie. Il doit non seulement mener sa barque vers un port aux eaux calmes, quand les courants et les vents lui sont favorables, mais aussi maintenir sa course dans la tourmente, dans les brumes de la déception et les ténèbres de l'adversité.

TOUT COMMENCE PAR UN RÊVE

Au début, notre ambition n'est qu'un fantasme – une vision du futur. Nous nous voyons riche – célèbre, heureux. Nous rêvons presque tous

d'un tel avenir, mais dans la plupart des cas il ne sera jamais rien de plus – un rêve.

Les personnes qui connaissent le succès ont aussi nourri ces rêves, mais elles en ont fait des objectifs, qu'elles ont concrétisés. Au lieu de vagues espoirs de réussite, elles ont couvé des ambitions spécifiques. Thomas Edison a rêvé d'un monde où l'énergie électrique illuminerait la nuit. Bill Gates a rêvé d'un ordinateur qui permettrait à tous – et pas seulement aux grandes compagnies – d'utiliser les pouvoirs de l'informatique. Beethoven a rêvé d'une musique qui élèverait l'âme. Les grands acteurs, artistes, musiciens et écrivains n'ont pas simplement rêvé de gloire, mais de la façon de mettre leurs talents au profit de leur succès.

Le rêve n'est pas l'apanage de tels génies. Tout succès commence un jour par un espoir, un désir. Quand on interroge des hommes et des femmes sur leur réussite, ils racontent tous que leur rêve s'est mué en objectif, qui les a menés à un plan d'action, qui leur a permis de réaliser leur but.

Le rêve n'est pas non plus l'apanage des jeunes. Il n'est jamais trop tard pour caresser une nouvelle ambition, se fixer de nouveaux objectifs qui mèneront à de nouveaux succès. Benjamin Franklin avait plus de cinquante ans quand il s'est mis à étudier les sciences et la philosophie. John Milton avait lui aussi plus de cinquante ans et avait déjà perdu la vue quand il a composé son poème épique, *Le Paradis perdu*.

Le rêve ne doit pas non plus être contraint par les préjugés et les a priori de l'époque. Pendant des siècles, les femmes ont vu leurs espoirs et leurs ambitions restreints. Leurs choix de carrière se bornaient à ce qu'on considérait comme des « emplois féminins ». Il fallait beaucoup de détermination et de courage pour ne serait-ce qu'envisager d'autres voies. Elaine Pagels, enseignante à l'université de Princeton et auteure de best-sellers sur le gnosticisme et le christianisme primitif, en est un exemple. Elle explique avoir grandi à une époque où on apprenait aux jeunes filles à ne considérer aucune carrière sérieuse. Elle a pris la liberté de se consacrer à ce qui l'intéressait le plus et n'a découvert que plus tard qu'elle pouvait gagner sa vie grâce à sa passion. Son rêve était devenu un objectif.

Faites-vous le métier que vous aimez le plus ? Si la réponse est non, agissez pour y remédier. Vous n'atteindrez jamais le succès si vous n'aimez pas ce que vous faites. Il faut souvent essayer plusieurs choses avant de savoir ce qu'on veut vraiment.

Dale CARNEGIE

Aujourd'hui, les barrières sont tombées pour la plupart des professions. Par exemple, dans les écoles de droit ou de médecine américaines, la moitié des élèves (et parfois plus) sont des femmes.

Frederick Douglass est né esclave au XIX^e siècle. Ne laissant ni sa couleur de peau ni sa servitude l'empêcher d'apprendre à lire et à écrire, il est devenu l'un des plus grands abolitionnistes de son temps. Au XXI^e siècle, Barack Obama franchit une barrière symbolique en devenant le premier président noir des États-Unis.

La volonté supplante même l'intelligence. Les indécis sont toujours écartés dans la course de la vie. Seuls les plus déterminés à ne rien laisser entraver leur chemin auront l'assurance de voir leur persévérance et leur endurance récompensées. Les rêves deviennent des objectifs qui deviennent réalité pourvu qu'on s'en donne suffisamment la peine.

C'est aux rêveurs que nous devons la plupart des choses qui font qu'une vie vaut d'être vécue, qui nous libèrent d'un labeur acharné et nous tirent de la médiocrité et de la laideur.

FAIRE DE SES RÊVES DES OBJECTIFS

Malheureusement, de nombreux rêveurs ne dépassent jamais ce stade – leurs rêves demeurent des chimères. Lorsqu'on fait de ses rêves des buts, ils ne sont plus seulement des fantasmes mais des objectifs qu'on établit devant soi comme un itinéraire vers le succès. Vous devez donner corps à vos rêves, être déterminé à faire tout ce qui est en votre pouvoir pour les réaliser.

La styliste Rachel Roy a su convertir ses rêves en objectifs de carrière fructueux. Elle développe très tôt une passion pour la mode à travers les films qu'elle voit dans son enfance. Les vêtements que les actrices portaient à l'écran semblaient leur conférer une aura d'assurance et de

succès qu'elle rêve de recréer pour elle-même et les autres femmes : un look sophistiqué qui donnerait à chacune une image de soi positive.

Elle fait les magasins avec sa famille une fois par an pour préparer la rentrée des classes. Frappée par le manque de choix vestimentaire dans les boutiques locales, elle est convaincue qu'elle proposerait de meilleures collections, si elle en avait l'opportunité. Sa mère lui apprend que c'est un métier à part entière et son rêve porte dès lors un nom : acheteuse dans la mode. C'est à ce moment-là, raconte-t-elle, qu'elle s'est donné pour objectif de faire de ce rêve sa carrière professionnelle.

Elle décroche un premier poste à la gestion des stocks. Elle devient rapidement assistante de direction, puis *personal shopper*, puis styliste pour plusieurs enseignes. Elle commence bientôt à dessiner des collections et s'apprête à accéder aux plus hautes fonctions au sein de son entreprise.

Lorsque son époux, Damon Dash, décide de lancer une ligne de vêtements indépendante, Rachel prend une grande décision : elle renonce à sa carrière prometteuse pour repartir de zéro à ses côtés. Elle se consacre à ce nouveau projet corps et âme, apportant son aide partout où elle est la bienvenue, s'impliquant autant que possible dans toutes les facettes de l'entreprise et cherchant à se rendre indispensable. Au bout de six ans, Rachel se sent capable de gérer elle-même sa compagnie et crée sa propre marque. Ses talents sont salués au sein de la profession et elle est aujourd'hui considérée comme l'une des plus grandes stylistes de mode.

Du rêve à l'action concrète, le fossé est grand. Rachel Roy ne s'est pas contentée de rêver. Elle a fait de son désir un objectif de carrière et a travaillé dur pour l'atteindre.

Le meilleur capital sur lequel construire sa vie est d'être convaincu que l'avenir nous réserve de grandes choses, qu'on mènera une vie prospère et heureuse, qu'on aura une belle famille, une belle maison et une brillante carrière, qu'on défendra une cause.

C'est en exprimant un objectif avec persévérance qu'on tend à l'accomplir, même s'il paraît inatteignable. Si l'on s'efforce de formuler et de visualiser un idéal le plus clairement possible et que l'on met tout en œuvre pour le réaliser, on se donnera les meilleures chances de le concrétiser – qu'il s'agisse d'avoir une santé robuste, un caractère noble

ou une carrière prestigieuse. Le désir n'est un moteur efficace que lorsqu'il se cristallise en résolution. Doublé d'une solide détermination, il sera une grande force créatrice. C'est la combinaison du désir, de l'envie et de l'effort qui produit des résultats.

Si vous souhaitez vous améliorer dans un domaine particulier, vous devez visualiser votre objectif avec autant de vigueur et de ténacité que possible et fixer un idéal à la hauteur de vos ambitions. Gardez-le constamment à l'esprit jusqu'à ce qu'il se concrétise. Vous êtes né pour gagner, pour conquérir et mener une existence triomphante. Vous devriez être épanoui dans le travail que vous vous êtes choisi, dans vos relations avec les autres et, plus généralement, dans tous les aspects de votre vie.

CROIRE POUR RÉUSSIR

La prospérité germe d'abord dans l'esprit et ne peut s'épanouir si on s'y oppose mentalement. Les efforts produits pour obtenir une chose seront stériles si on s'attend à en récolter une autre : tout projet se mûrit en premier lieu intérieurement avant de suivre un schéma mental.

On ne peut devenir riche en étant convaincu ou à demi-convaincu de rester pauvre. Chacun tend à obtenir ce qu'il escompte, et ne rien attendre c'est ne rien obtenir.

Si l'on reste psychologiquement bloqué sur le chemin de la défaite, comment espérer que nos pas nous mènent à notre objectif ? En contemplant une issue sombre, déprimante et désespérée, on s'aperçoit tout travail accompli pour progresser dans la direction opposée.

Les pensées sont des aimants qui attirent ce qui leur ressemble. Si vous vous focalisez sur la pauvreté et la maladie, vous attirerez la pauvreté et la maladie. On ne peut générer l'opposé de ce qui occupe nos pensées, parce que notre vie suit ce schéma inscrit dans notre esprit. Tout objectif s'accomplit en premier lieu mentalement.

La terreur de l'échec, la peur de la perte financière et d'une possible humiliation empêchent des milliers de personnes d'obtenir ce qu'elles désirent réellement en minant leur vitalité. Elles se retrouvent paralysées par l'inquiétude et l'angoisse et incapables d'accomplir le travail productif et créatif qui les mènerait au succès.

Ayez un regard constructif. Prenez les choses du bon côté en gardant espoir, foi et confiance, au lieu de vous laisser envahir par le doute et l'incertitude. Soyez certain que le meilleur est à venir, que le bien triomphera, que la vérité finira par éclater et que l'harmonie et la santé sont des réalités que la discorde et la maladie ne viennent troubler que temporairement. Vous adopterez ainsi l'état d'esprit optimiste qui finira par changer le monde.

PRÉPARER LE TERRAIN

N'attendez pas qu'on vous mette sur la voie du succès – cela ne dépend que de vous.

Avant de définir les objectifs qui initieront ce voyage, vous devez vous évaluer. Fouillez votre esprit pour révéler vos désirs profonds et les atouts dont vous disposez pour les concrétiser.

Soyez réaliste. Vous serez peut-être tenté de vous fixer un objectif attirant, mais pour lequel vous n'avez pas les capacités requises. Vous rêvez par exemple de devenir acteur vedette ou chanteur d'opéra, mais vous n'avez aucun talent dramatique ou vocal. Si votre objectif de carrière idéal relève d'un domaine de compétence qui vous est inaccessible, n'oubliez pas que vous possédez peut-être des qualités et aptitudes ignorées susceptibles de vous conduire à une carrière enrichissante et fructueuse.

Comment les découvrir ? Sondez votre cœur. Une introspection minutieuse suffira à vous les dévoiler. La plupart des adultes savent déjà ce dont ils sont capables ou non, ce qu'ils aiment ou non. Ces goûts et aptitudes ne vous paraîtront peut-être pas évidents de prime abord, mais un examen intérieur vous permettra d'aller au-delà du manifeste et d'avoir un regard profond sur vous-même.

Shonda Rhimes, créatrice et productrice exécutive des séries télévisées *Grey's Anatomy* et *Private Practice*, en est un bon exemple. Elle a pressenti dès son plus jeune âge qu'elle deviendrait scénariste. Avant même de savoir écrire, elle inventait déjà des histoires qu'elle enregistrait avec un magnétophone. Sa mère l'a encouragée dans cette voie en les retranscrivant, leur donnant ainsi une réalité tangible.

Passez en revue votre éducation, vos expériences précédentes, vos hobbies et centres d'intérêt. Cernez les aspects de votre vie dans lesquels vous avez connu des succès et qui vous ont procuré joie et satisfaction. Ce seront de bons indicateurs des domaines où vous pourrez exceller à l'avenir. Mais ce n'est qu'un début. Regardez au-delà de ce que vous avez accompli et songez à ce que vous *pouvez* accomplir.

Les personnes qui connaissent le succès apprennent dès le début de leur carrière sur quelles ressources elles peuvent compter. Vous devez dresser l'inventaire de tous vos atouts. Ne tenez pas uniquement compte de ce que vous avez accompli jusqu'à ce jour, mais envisagez aussi ce que vous savez pouvoir accomplir. Les jeunes gens se lancent pour la plupart dans leur carrière sans connaître leurs capacités mentales et ne les entrevoient qu'au compte-gouttes, au fil du temps.

On ne découvre trop souvent qu'une infime fraction de ses aptitudes. On se cantonne à des professions mal rémunérées, au bas de l'échelle. On piétine dans la médiocrité, ignorant tout des ressources qui pourraient nous hisser vers des postes de plus haut rang.

On passe sa vie entière sans que jamais rien n'allume l'étincelle de notre ambition, parce qu'on n'évolue pas dans un environnement propice ou parce qu'aucun élément déclencheur ne réveille les pouvoirs formidables de nos forces cachées.

Une détermination sans faille

Pour réussir, nous disent les plus grands de ce monde, soyez entièrement dévoué à votre objectif. Une résolution sans réserve est d'une grande force. Vous devez être animé d'une détermination implacable qui éliminera tous les obstacles et vous portera jusqu'à votre objectif coûte que coûte, même si cela devait prendre des années.

Consacrez toutes les ressources de votre esprit à l'accomplissement d'un but obstiné. Faites preuve d'une ténacité à hauteur de vos desseins, qui vous conduira à la défaite ou à la victoire. Réprimez toute autre tentation qui pourrait vous détourner de votre cap.

Fixer des objectifs raisonnables et accessibles est la première étape du succès, que ce soit sur le plan professionnel ou personnel. Plantez dans

vosre esprit les graines qui vous permettront d'accepter et de mettre en œuvre ces ambitions.

Établir des objectifs

Peter M. a toujours su qu'il voulait être ingénieur. Il s'intéresse très tôt à tout ce qui est technique et mécanique. À l'école, il excelle en mathématiques et en sciences. Son objectif de carrière a des fondements solides qu'il renforce sur les bancs de l'université, avant d'entrer dans le monde du travail.

La plupart d'entre nous ne sommes pas aussi chanceux. Enfant, nous n'avons qu'une vague idée de ce que nous aimerions faire plus tard et nous finissons souvent par « atterrir » à notre poste par une succession de hasards. Il n'est cependant jamais trop tard pour se fixer des objectifs – non seulement sur le plan professionnel mais aussi dans tous les autres aspects de notre vie.

Une fois diplômée, Elvira S. peine à trouver sa voie. Elle a étudié le marketing, mais son premier poste dans ce secteur l'ennuie à mourir. Elle tente sa chance dans la vente, mais n'est pas plus épanouie ni efficace. Son expérience suivante en tant qu'assistante juridique dans un cabinet d'avocats s'avère en revanche passionnante et lui donne envie de faire carrière dans le droit.

Elle se fixe un nouvel objectif à long terme : devenir pénaliste. Elle sollicite un transfert au sein de son entreprise pour travailler auprès d'un avocat chevronné qui gère des affaires criminelles. Elle suit des cours du soir et décroche bientôt son diplôme. Elle se donne maintenant pour objectif de rejoindre les effectifs du bureau du procureur pour acquérir une expérience solide avant d'ouvrir son propre cabinet.

Si vous ne rencontrez pas le succès escompté dans un domaine qui vous attirait pourtant beaucoup, ne désespérez pas et acceptez la défaite. Essayez autre chose. Vous avez plus d'une corde à votre arc – il ne vous reste plus qu'à découvrir la suivante.

Dale CARNEGIE

Quelques principes à respecter

Pour que vos intentions ne restent pas lettre morte, respectez les règles suivantes en établissant votre objectif :

Votre objectif doit être formulé de façon claire. Indiquez en termes limpides ce que vous souhaitez accomplir. Soyez précis et ferme. Il est bien de dire : « Mon objectif est d'être le meilleur vendeur de l'entreprise », mais vous serez plus efficace en précisant : « Mon objectif est d'atteindre tel volume de vente pour la prochaine année fiscale, puis dix pour cent supplémentaires chaque année pour les trois années à venir. » Vous aurez ainsi votre cible bien en tête et votre inconscient vous aidera à concentrer vos efforts pour atteindre ces chiffres.

Votre objectif doit être raisonnable. À moins d'être accessible, il n'a aucun sens. Pour être sûr que votre ambition soit réalisable, fixez-vous des objectifs intermédiaires. Par exemple, si vous souhaitez exposer vos peintures dans une galerie prestigieuse d'ici trois ans, commencez par vous mettre au défi d'achever tel nombre de toiles d'ici le mois de décembre de l'année suivante. Il s'agira ensuite de monter une exposition dans une galerie locale avant le mois de juillet de l'année suivante, puis d'obtenir un article dans une revue artistique d'ici à décembre de la même année.

Votre objectif doit être inspirant. Si vous vous fixez un objectif trop facile à accomplir, il ne vous poussera pas à faire davantage que le minimum. Donnez-vous des ambitions qui vous motiveront à progresser et à travailler dur pour les concrétiser. Une fois votre but atteint, trouvez-vous immédiatement un nouveau défi qui entretiendra votre envie d'évoluer.

Votre objectif doit être tourné vers l'action. Si vous ne formulez pas les actions à entreprendre pour l'atteindre, votre objectif ne sera rien de plus qu'un rêve. L'action exige une activité – mentale, physique et émotionnelle. Consacrez toutes vos pensées à votre objectif et à l'élaboration de votre plan d'action dès que vous en avez l'occasion.

Votre objectif doit être mesurable. Selon sa nature, il ne sera pas toujours possible de le quantifier directement. Certains objectifs peuvent être formulés en termes financiers ou par d'autres valeurs numériques : on se fixe un chiffre de ventes à atteindre au mois, au trimestre ou à l'année ; on vise un certain volume de production. Mais un objectif intangible et non quantifiable peut aussi être exprimé en termes

mesurables. Décomposez-le en étapes et en délais successifs. Vous pourrez ainsi mesurer votre progression et ajuster votre activité pour atteindre chaque sous-objectif dans les temps.

Votre objectif doit être mis par écrit. Assurez-vous qu'il ne se perdra pas dans le tourbillon d'un quotidien surchargé en l'écrivant noir sur blanc. Dressez une liste de votre but à long terme et décomposez-le en objectifs intermédiaires à court terme. Notez-les en gros caractères sur une feuille que vous afficherez à un endroit bien visible – au-dessus de votre bureau, sur le réfrigérateur, sur le miroir. Lisez-les, mémorisez-les, relisez-les et demandez-vous chaque jour : « Quelles actions ai-je entreprises pour accomplir ces objectifs ? »

Votre objectif doit être flexible. Il arrive que les circonstances changent et que l'objectif qu'on s'était fixé ne soit plus pertinent. Les conditions économiques ne sont pas favorables à cette nouvelle entreprise ; les innovations technologiques l'ont rendue obsolète ; des erreurs sont apparues dans nos recherches et la rendent irréalisable. Cela ne veut pas forcément dire qu'il faut tout abandonner. Vous devrez peut-être simplement réexaminer et repenser la question. Tenez compte des nouveaux éléments et apportez les ajustements nécessaires.

Il est fréquent de ne pas réussir à atteindre l'objectif qu'on s'était fixé. N'en soyez pas frustré ni découragé. Analysez ce qu'il s'est passé, évaluez la situation et corrigez le tir.

Hugh s'attendait à être promu directeur de magasin après deux années d'expérience au poste d'assistant. Cela n'est pas arrivé. Au lieu de démissionner sur un coup de tête, il examine posément la situation. Ces six dernières années, la compagnie avait ouvert six à dix nouveaux magasins par an. Au moment d'établir son objectif, Hugh avait supposé qu'elle continuerait à en faire de même. Mais les affaires n'étant pas aussi florissantes, il n'y a eu, cette année, que deux ouvertures. Les chiffres de vente sont repartis à la hausse et il sait que des succursales supplémentaires seront probablement inaugurées. En se donnant une année supplémentaire par rapport à ce qu'il avait prévu, il aura toutes les chances d'atteindre son objectif.

Votre objectif doit être renouvelé et étendu. Une fois votre objectif atteint, fixez-vous-en un autre et poursuivez votre progression. Quand Ben entame son programme de sport, on lui dit qu'il doit nager quinze

longueurs en une demi-heure pour se maintenir en bonne forme. Il ne lui faut pas longtemps pour atteindre cet objectif. La plupart des gens de son âge – près de soixante ans – se seraient contentés de continuer à ce rythme, mais Ben se rend compte qu'en enchaînant vingt longueurs de 50 mètres, il parcourra un kilomètre. Il entreprend donc immédiatement de relever ce nouveau défi.

Partagez vos objectifs avec votre entourage

La plupart des programmes de perte de poids invitent les participants à informer leurs proches du nombre de kilos dont ils souhaitent se délester et de leur progression. Pourquoi ? Parce qu'en partageant un objectif, l'entourage peut aider à l'atteindre. Si vous flanchez, il vous encourage à persévérer.

Karen a abandonné l'université lorsqu'elle a épousé son mari afin de travailler pendant qu'il finissait son cursus. Elle avait l'intention de reprendre ses études ensuite et d'obtenir son diplôme, mais la naissance de ses enfants a changé ses projets. Aujourd'hui, dix ans plus tard, Karen peut retourner sur les bancs de l'école. Elle cumule son travail à plein temps, la tenue du foyer et les cours du soir. Par moments, elle se demande si tous ces efforts valent vraiment la peine. Mais son mari, ses enfants et ses amis savent à quel point son objectif lui tient à cœur et la poussent à ne rien lâcher.

Suivez votre progression

Tous les objectifs ne peuvent être exprimés en données chiffrées et mesurables, mais faites-le lorsque c'est possible et définissez un calendrier. Si l'objectif n'est pas quantifiable, mettez au point une façon d'évaluer votre avancée vers le but visé.

Lee s'est donné comme nouvel objectif de ventes d'augmenter son volume annuel de 8 %. Cela signifie qu'il doit signer quatre nouveaux contrats ou faire davantage affaire avec ses clients actuels. Il se fixe des objectifs mensuels facilement comparables à ses performances précédentes. S'il constate être en deçà, il peut prendre les mesures qui s'imposent pour se remettre dans la course.

En tant que directrice des ressources humaines, Kathy ne peut quantifier ses objectifs de travail. Sur les douze prochains mois, elle doit notamment mettre en place une formation pour les opérateurs de traitement de texte, étudier les nouveaux avantages sociaux des salariés pour en faire un compte rendu à son patron et créer un système d'évaluation du personnel.

Elle décompose chacune de ces missions en segments auxquels elle assigne un délai de réalisation. Elle peut ainsi visualiser sa progression et adapter son travail pour s'assurer que ses objectifs seront atteints d'ici à la fin de l'année.

Nous possédons tous des capacités insoupçonnées. Nous sommes capables de choses que nous n'imaginons pas même en rêve.

Dale CARNEGIE

Planifiez

Pour établir les objectifs d'un projet spécifique, suivez les étapes suivantes :

Étape 1 : Le périmètre du projet

Il s'agit de la représentation des choses telles que vous aimeriez qu'elles soient à terme. Définissez également à qui le changement bénéficiera et comment. Énoncez clairement ce cadre et mettez-vous d'accord avec le management, votre équipe et vous-même. Si vous ne délimitez pas efficacement le périmètre de votre projet, vous aurez toutes les peines du monde à le mettre en œuvre.

Étape 2 : La situation actuelle

Évaluez la situation présente. Où en êtes-vous aujourd'hui ? Quels facteurs favorisent ou entravent vos efforts pour mener à bien votre objectif ?

Étape 3 : Les objectifs

Vous êtes maintenant prêt à définir et à fixer des objectifs réalistes pour atteindre votre but. Sans objectifs précis, vous vous disperserez. Ils peuvent être immédiats, intermédiaires ou à long terme. Les tâches que

vous remplirez au quotidien (les objectifs immédiats) contribueront à l'accomplissement des objectifs intermédiaires et à long terme. Pour vous guider, respectez l'acronyme SMART : votre objectif doit être...

S Spécifique dans sa mise en œuvre et les ressources mobilisées

M Mesurable par des données objectives

A Accessible, c'est-à-dire réaliste

R Rythmé par un calendrier précis

T Tourné vers l'action

Étape 4 : Le plan d'action

Pour atteindre vos objectifs, listez les priorités et les démarches à entreprendre. Prévoyez dans votre plan d'action :

- Les prérequis pour la tâche à accomplir ;
- La ou les personne(s) assignées à la tâche ;
- Les méthodes à employer ;
- L'agencement des différentes parties de la mission et leur place dans la vision d'ensemble ;
- Le support de communication privilégié pour diffuser les résultats (rapport, présentation PowerPoint, etc.).

Étape 5 : Le budget

L'aspect financier est une autre étape clé de votre planification. Estimez le budget et le coût de chaque action requise. Tenez compte de la rémunération du personnel, des équipements, du matériel et de toutes autres dépenses nécessaires à l'accomplissement de l'objectif.

Étape 6 : Le calendrier

Fixez et communiquez les dates butoir de sorte à remplir vos objectifs à court, moyen et long terme dans les temps. Définissez des délais réalistes. Partez du résultat attendu pour estimer la durée que devrait prendre chaque phase. Mettez le planning par écrit pour éviter tout malentendu.

Étape 7 : La mise en œuvre

Un aspect trop souvent négligé dans la mise en œuvre est la communication aux personnes concernées : assurez-vous que chacun connaisse son rôle. Suscitez l'adhésion au résultat visé. En suivant le déroulé de votre projet, vous vous apercevrez peut-être qu'il est nécessaire de modifier son périmètre et de réajuster vos objectifs.

Étape 8 : Le suivi/l'évaluation

Il est primordial de surveiller votre progression, d'analyser les éventuelles sorties de route et de prendre les mesures nécessaires pour corriger ce qui doit l'être. Ces facteurs sont indispensables à l'accomplissement de l'objectif.

En planifiant minutieusement votre projet, vous pourrez vous concentrer pleinement sur vos objectifs réels, évaluer vos progrès et vous assurer que ce qui vous tient le plus à cœur au travail ou dans tout autre domaine deviendra réalité.

Récapitulatif

- Tous ceux qui ont réussi racontent être partis d'un espoir, d'un rêve, qui s'est mué en objectif, qui les a menés à un plan d'action, qui leur a permis de réaliser leur but.
- Avant de définir les objectifs qui initieront ce voyage, vous devez vous évaluer. Sondez votre esprit pour révéler vos désirs profonds et les atouts dont vous disposez pour les concrétiser.
- Établir des objectifs raisonnables et accessibles est la première étape du succès.
- Votre objectif doit être :
 - Formulé de façon claire et précise ;
 - Accessible ;
 - Inspirant ;
 - Tourné vers l'action ;
 - Mesurable ;
 - Mis par écrit ;

- Flexible ;
 - Renouvelé et étendu ;
 - Partagé avec ceux qui vous encourageront ;
 - Réévalué périodiquement pour mesurer votre progression.
-

CHAPITRE 4

Soignez votre image

Il ne faut pas se fier aux apparences, dit l'adage... Sage conseil, sans doute, mais la plupart d'entre nous jugeons malheureusement les autres sur leur apparence et d'après leur attitude dès la première rencontre. Il suffirait même de trente secondes pour se faire un avis.

Les premières impressions ont la vie dure. Si vous renvoyez une image négative lors d'un premier contact, elle entachera peut-être vos relations avec la personne pour les années à venir. Apprendre à faire bonne impression demande un peu de réflexion et de persévérance, mais vos efforts en vaudront la peine.

CRÉER UNE IMAGE DE SOI VALORISANTE

Les hommes et les femmes qui ont du succès nous impressionnent souvent par leur « personnalité » plaisante. L'image qu'ils dégagent nous inspire confiance et admiration et on se sent à l'aise en leur compagnie. Il nous arrive au contraire de croiser des individus désagréables qui nous repoussent instantanément.

L'image – ce qu'on appelle parfois la « personnalité » – est la façon de se manifester au monde extérieur. Nous ne sommes pas seulement des animaux grégaires qui aimons être en vue de nos semblables : nous avons une propension innée à vouloir nous faire remarquer – et favorablement. Une impression agréable témoigne en grande partie de manières raffinées et cultivées. Le tact et la délicatesse sont également très importants, peut-

être davantage encore que tout le reste. Il faut savoir quoi faire en toutes circonstances, avoir toujours le bon geste au bon moment. Le discernement et le bon sens sont indispensables à ceux qui cherchent à donner d'eux une image positive.

Cultivez des manières affables, une cordialité et une générosité de cœur ainsi que l'art délicat de plaire aux autres : c'est un investissement qui vous sera encore plus profitable que l'argent et les capitaux. Les personnes radieuses et plaisantes sont en effet plus que bienvenues : on recherche partout leur compagnie et toutes les portes s'ouvrent devant elles.

Les traits de personnalité peuvent s'acquérir

Si l'on part du principe que tous les hommes jouissent d'une égalité des droits et des chances, force est de constater que nous ne possédons pas tous la même intelligence, la même force physique ou la même énergie. Mais, quel que soit notre bagage à la naissance, il peut être enrichi par l'éducation et un travail sur soi. Les personnes désireuses d'accroître leurs connaissances et qui ont l'ambition d'exceller tireront naturellement leur épingle du jeu. Rien ne vous empêche d'acquérir les traits de personnalité que vous souhaitez. L'assiduité est la clé.

Le plus important à retenir est donc qu'il est possible de *développer* un abord plaisant et accueillant. Certains aspects de notre image sont innés – l'apparence physique, l'intelligence de base et une partie de nos talents –, mais chacun de nous peut tirer le meilleur parti de ces caractères intrinsèques et les affiner pour susciter l'admiration.

Il n'est pas facile de devenir la personne qu'on voudrait être, mais cela commence par un profond désir de se façonner une composition sociable, joyeuse et positive qui charmera les personnes rencontrées.

Entretenez un tempérament enjoué

Tant que vous n'aurez pas adopté un état d'esprit dépourvu de ressentiment et d'amertume, tant que vous n'aborderez pas chaque journée comme une chance à savourer, vous ne pourrez mener la vie heureuse et fructueuse à laquelle vous aspirez.

Certaines personnes abritent une rancœur tenace ou une jalousie profonde à l'égard de membres de leur entourage. Bien qu'elles n'en aient pas conscience, une telle mentalité les empêche d'atteindre leur plein potentiel et sape leur bonheur. Elles dégagent qui plus est une aura négative, se rendant hostiles aux yeux des autres, suscitant l'antagonisme et se pénalisant elles-mêmes sur toute la ligne.

Chassez de votre esprit l'amertume, la jalousie, la haine, l'envie et toutes pensées malveillantes. Libérez-le de tout ce qui l'entrave ou vous y perdrez votre efficacité, votre qualité de travail et votre tranquillité intérieure.

Vous ne pouvez donner le meilleur de vous-même en ressentant de l'animosité ou même en ayant une simple antipathie pour les autres. Votre potentiel ne s'exprime pleinement que lorsque vous travaillez en parfaite harmonie. Vous devez faire preuve de bienveillance pour faire marcher efficacement votre corps et votre esprit. La haine, la vengeance et la jalousie sont des poisons qui détruisent ce qu'il y a de plus noble en soi, aussi sûrement que l'arsenic ôte la vie.

La chaleur et la cordialité envers les autres seront vos remparts les plus efficaces contre la haine destructrice ou les pensées néfastes en tous genres. Elles vous accompagneront vers une vie paisible et sereine. Elles limiteront la discorde et vous aideront à entretenir des relations harmonieuses avec les autres.

Vous ne pouvez couvrir des haines ou des rancunes secrètes, des jalousies ou des sentiments revanchards sans handicaper sérieusement votre propre réputation. De nombreuses personnes se demandent pourquoi elles sont impopulaires, pourquoi elles n'arrivent pas à se faire aimer et semblent avoir si peu de poids au sein de leur communauté, alors que ce sont bien souvent leur amertume et leur ressentiment qui annihilent leur magnétisme personnel.

Si vous entretenez au contraire des pensées bienveillantes, aimantes et obligeantes, si vous vous montrez aimable avec tout le monde et ne portez aucune haine ou jalousie dans votre cœur, vous projetterez une image attirante, agréable et solaire.

Un enthousiasme ardent, soutenu par le bon sens et la persévérance, est la qualité qui vous mettra le plus sûrement sur la

voie du succès.

Dale CARNEGIE

Les personnes qui parviennent à garder le sourire dans l'adversité ont un avantage considérable sur celles qui flanchent à la moindre difficulté. Lorsque vous souriez quand tout semble aller contre vous, vous signifiez au monde que vous avez l'étoffe d'un gagnant.

La première impression

Lorsqu'on rencontre quelqu'un pour la première fois, c'est notre apparence qui parle pour nous la première. Elle joue un rôle essentiel dans la perception que les autres ont de nous. Certains aspects de l'image positive ou négative qu'on donnera échappent à notre contrôle. On ne peut changer ses traits physiques, mais on peut tirer le meilleur parti de ses atouts et minimiser les facettes qui seront perçues comme des défauts. Nul besoin d'avoir un physique de vedette de cinéma pour imprimer une image positive dans l'esprit de ceux qu'on croise.

Dix secondes critiques

Lors d'une nouvelle rencontre, chaque partie élabore une multitude d'impressions, de croyances et de suppositions sur l'identité et le statut de l'autre en l'espace de dix secondes.

Et il ne s'agit pas seulement d'estimer le prix de la garde-robe ou l'authenticité de la couleur de cheveux. Tout y passe : le niveau d'éducation, la situation financière, la carrière et même des choses aussi subjectives que l'honnêteté et l'intégrité. Toutes ces idées sont conçues, presque inconsciemment, dans les dix premières secondes.

L'image extérieure

Notre image extérieure est ce que les autres voient de nous en premier. Elle peut nous ouvrir des portes... ou les fermer. Tous les vendeurs connaissent la frustration d'échouer à atteindre un client potentiel parce qu'ils n'arrivent pas à passer la barrière du réceptionniste, de la secrétaire ou de l'assistante qui filtre les visiteurs non sollicités. En un sens, la

première impression qu'on produit est la barrière la plus infranchissable de toutes. Elle fera souvent qu'une personne nous laissera entrer ou non, au sens propre comme au figuré.

La majorité des signaux renvoyés par notre image extérieure sont captés par la vue. Les dernières recherches cérébrales révèlent que les influx visuels sont directement transmis au centre émotionnel du cerveau, contournant les circuits neuronaux habituels pour former une réponse quasi instantanée.

Une apparence soignée, une tenue appropriée, un sourire agréable et des manières convenables sont les premiers points essentiels pour faire bonne impression.

Pour optimiser vos chances de succès, commencez donc par choisir des vêtements qui véhiculeront un message positif sur vous-même et vos capacités.

Les tenues décontractées étant de plus en plus tolérées dans de nombreux milieux professionnels, il n'y a pas une bonne façon de s'habiller pour aller travailler. À vous donc de vous renseigner sur ce qui sera adapté au secteur d'activité, à sa culture et à la région où vous exercez.

Phyllis a décroché un entretien à l'agence de communication ABC. La veille, elle se rend dans le hall du bâtiment pour observer comment les employées sont habillées. Elle constate que le code vestimentaire est assez différent de celui appliqué dans la banque où elle travaillait : les chemisiers et tailleurs-jupes ou pantalons semblent davantage de rigueur que les robes. Elle s'habille donc en conséquence pour son entretien. Si elle avait porté le même genre de vêtements qu'à la banque, elle n'aurait pas donné l'impression de pouvoir s'intégrer à cet environnement. En revanche, sa tenue plus décontractée aurait fait piètre impression si elle avait postulé dans une autre banque.

Intéressez-vous aux autres

Souvenez-vous que la personne à qui vous parlez est cent fois plus intéressée par elle-même et par ses besoins et problèmes que par vous et vos problèmes.

Dale CARNEGIE

L'apparence et la personnalité ne sont que les premières étapes qui créeront et entretiendront l'image qu'on aura de vous. Vous devez l'enrichir en témoignant, comme le dit Dale Carnegie, « un intérêt sincère pour les autres ».

L'attention que vous porterez à votre interlocuteur dès la première rencontre sera le meilleur moyen de vous mettre en relation immédiate. Faites l'effort de retenir son nom et utilisez-le quand vous vous adressez à lui.

Dans un cadre professionnel, écoutez le problème ou la situation que la personne est venue vous exposer et posez des questions qui montreront que vous vous sentez concerné. Dans vos relations sociales, répondez avec un réel intérêt aux commentaires et questions.

Comme l'a écrit le médecin et psychologue viennois Alfred Adler dans *Un idéal pour la vie*¹ : « L'individu qui ne s'intéresse pas à ses semblables est celui qui rencontre le plus de difficultés dans l'existence et nuit le plus aux autres. C'est de tels individus que viennent tous les échecs de l'humanité. »

L'une des caractéristiques qui ont fait de Theodore Roosevelt l'un des hommes les plus aimés de son temps était l'intérêt profond qu'il témoignait à toutes les personnes qu'il rencontrait, y compris les plus modestes. Il demandait des nouvelles de leur famille et écoutait leurs idées. Il a pris le temps de faire la connaissance de chaque membre du personnel de la Maison Blanche. Il pouvait encore, des années après la fin de son mandat, les saluer par leur nom et se remémorer avec elles un intérêt qu'elles avaient exprimé ou une chose qu'elles avaient faite pour lui lorsqu'il était président. Comment dès lors ne pas l'apprécier ?

Si vous voulez vous faire des amis, accueillez les autres avec chaleur et enthousiasme. Lorsque vous décrochez votre téléphone, dites « allô » sur un ton qui communiquera votre plaisir de recevoir cet appel. En vous intéressant sincèrement aux autres, vous nouerez non seulement des amitiés durables, mais vous augmenterez également la fidélité des clients pour votre entreprise.

On disait de Daniel Webster, grand orateur et homme politique américain du XIX^e siècle, qu'il gagnait la confiance de tous ceux qu'il rencontrait. Lorsqu'on leur demandait ce qui avait provoqué en eux cette

réaction, ils répondaient que, contrairement à la plupart des politiciens, Daniel Webster écoutait ce qu'ils avaient à dire au lieu de parler de lui-même.

Faites preuve d'empathie. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur. Écoutez-le et efforcez-vous de ressentir ce qu'il ressent quand il vous parle.

Faire bonne impression au téléphone

Le premier contact avec une personne se fait souvent par téléphone. De l'impression qu'on donne alors au bout du fil dépendra notre future relation avec elle. Jennifer est mécontente. Le lave-linge qu'elle a acheté le mois dernier vient de tomber en panne. Elle appelle le magasin pour demander à parler au responsable. On décroche au bout de six sonneries : « Électroménager Jones. Merci de patienter. » Elle attend et attend encore pendant ce qui lui semble une éternité. Alors qu'elle s'apprête à raccrocher pour refaire le numéro, un opérateur prend finalement son appel : « Électroménager Jones, comment puis-je vous aider ? — J'aimerais parler au responsable. — C'est à quel sujet ? — Je vous ai acheté un lave-linge le mois dernier et il ne fonctionne plus. — Dans ce cas, je transfère plutôt votre appel au service après-vente. »

Après une nouvelle mise en attente, on finit enfin par lui répondre. Elle commence à peine à expliquer l'objet de sa réclamation que l'opérateur l'interrompt : « Désolée, nous ne pouvons rien faire pour vous. Vous devez vous adresser au fabricant. Vous trouverez son adresse sur la garantie. » Puis il raccroche sans attendre sa réponse.

Pensez-vous que Jennifer rachètera quoi que ce soit dans ce magasin ?

Pour faire bonne impression à votre correspondant téléphonique, décrochez rapidement. Si vous savez qu'il devra attendre un certain temps, indiquez-lui approximativement le délai de réponse et proposez de le rappeler ultérieurement. S'il choisit de patienter, faites-lui savoir régulièrement que vous êtes toujours en ligne afin qu'il ait de nouveau la possibilité de continuer à attendre ou de demander à être recontacté.

Lorsque vous prenez son appel, laissez-le toujours exprimer sa plainte ou son message jusqu'au bout. Ne le coupez pas. Si vous ne pouvez pas

répondre à sa demande, donnez-lui autant d'informations que possible pour qu'il obtienne l'aide qu'il cherche.

L'impression dégagée par le lieu de travail

Gary passe la pièce en revue. Le bureau est en pleine ébullition. Les employés s'affairent en tous sens ; des piles de dossiers s'amoncellent un peu partout. Les téléphones sonnent sans arrêt sans que personne ne prenne le temps de répondre. Le premier mot qui lui vient à l'esprit est « chaos ». Il commence à avoir quelques réserves sur une éventuelle collaboration avec cette entreprise. Quand il rencontre enfin le représentant, son impression a déjà prédéterminé sa décision.

La société que Gary visite aurait peut-être été parfaitement compétente et à même de créer une collaboration fructueuse, mais en négligeant toutes ces petites choses qui provoquent une première impression, elle suscite involontairement un sentiment de rejet presque automatique pour tout ce qui suit.

Lorsqu'un visiteur se rend dans vos locaux, qu'il s'agisse d'un client, d'un banquier, d'un futur employé potentiel ou d'un inspecteur, cette première impression influencera la façon dont vous serez perçu.

Bien entendu, un atelier mécanique ne pourra être aussi impeccable qu'un cabinet médical, mais il devrait être au moins aussi bien tenu que les autres ateliers mécaniques.

Pensez donc à contrôler votre environnement professionnel de temps en temps pour vous assurer que tout est propre et en ordre, que les outils et équipements divers sont rangés à leur place quand ils ne sont pas usités, que les bureaux ne débordent pas de papiers et, de manière générale, que le lieu dégage une atmosphère propice au travail.

L'impression dégagée par votre correspondance

Lors d'un séminaire sur la gestion du temps de travail, Warren apprend qu'on peut réduire significativement le temps passé à rédiger sa correspondance professionnelle en apposant sa réponse au pied de la lettre reçue avant de la renvoyer à son auteur. Il met cette astuce en pratique dès son retour. Il économise certes un temps non négligeable, mais l'image de son entreprise en pâtit.

En reprenant contact avec un client potentiel, il se rend compte que celui-ci n'a pas donné suite parce qu'il a trouvé que la réponse à sa demande « ne faisait pas sérieux ».

Votre correspondance vous représente aux yeux du public. L'en-tête doit véhiculer l'image que vous souhaitez donner. Les coquilles et fautes d'orthographe pourront produire une impression de négligence ou d'inefficacité. Un lecteur averti remarquera tout de suite une tournure maladroite ou une syntaxe bancal. Relisez-vous avant d'envoyer quoi que ce soit. Assurez-vous de n'avoir laissé passer aucune erreur.

La communication non verbale

Les comportements routiniers qu'on adopte inconsciemment peuvent être améliorés pour nous aider à renvoyer une image positive aux personnes avec lesquelles on interagit. Ces attitudes superficielles ont un fort impact sur la façon dont les autres nous perçoivent.

Le sociolinguiste Albert Mehrabian est l'auteur d'une étude approfondie sur les interactions en face à face qui a montré que seuls 7 % des informations transférées entre les locuteurs passaient par les mots prononcés. Environ 38 % de la communication reposait sur des caractéristiques vocales – intonations, pauses, emphases, etc. Le reste, soit pas moins de 55 % du message, nous parvient à travers des signaux visuels : le langage corporel.

Les fameux débats présidentiels entre le jeune John F. Kennedy et un Richard Nixon beaucoup plus chevronné en sont un exemple classique. Les auditeurs qui ont uniquement reçu la portion verbale du message à travers leur radio ont eu le sentiment que Nixon en était sorti vainqueur, mais les millions d'Américains qui ont également eu accès sur leur poste de télévision à la composante non verbale des échanges ont eu l'impression inverse. Les expressions faciales de Nixon, sa transpiration abondante et ses gestes ont eu un impact négatif sur les téléspectateurs.

La posture

Une bonne (ou mauvaise) posture se voit de loin et s'imprime instantanément dans le cerveau émotionnel du spectateur. Elle est plus

immédiatement perceptible que d'autres signaux non verbaux car elle engage tout le corps.

Des études ont montré qu'on trouvera plus populaire, ambitieuse, confiante, amicale et intelligente une personne avec une excellente posture qu'une autre ayant une attitude plus relâchée.

Au début, votre nouvelle posture vous semblera sans doute inconfortable ou artificielle. Tenez-vous droit, redressez les épaules et veillez à garder une position des membres inférieurs harmonieuse et vous ferez vous aussi bonne impression sur votre entourage.

La tête et le visage

La position de la tête et les mimiques du visage jouent un rôle essentiel dans la communication non verbale. « Gardez la tête froide » pour faire la meilleure impression.

De toutes les expressions faciales, le sourire est la plus influente. Il peut rendre votre interlocuteur plus réceptif à votre point de vue. Lorsque vous souriez, il sourit presque toujours en retour. Plus qu'un simple effet miroir, il traduit le sentiment de chaleur et de bien-être que suscite chez lui votre propre sourire.

Mieux vaut cependant s'abstenir plutôt que d'afficher un rictus artificiel. Un sourire sincère engage tout le visage et apparaît spontanément lorsque la conversation suscite en nous des pensées positives.

Le contact visuel

Regarder son interlocuteur est un signe d'honnêteté qui traduit une certaine confiance et un intérêt pour lui. L'absence de contact visuel est habituellement interprétée comme un signe de peur, de malhonnêteté, d'hostilité ou d'ennui.

Il a été montré que, lors d'entretiens d'embauche, les candidats donnent des réponses plus complètes et significatives quand la personne qui les interroge soutient leur regard. En cours, les élèves comprennent et mémorisent d'autant mieux que l'enseignant maintient un contact visuel avec eux.

La poignée de main

Aux États-Unis et en Europe, la poignée de main échangée par deux personnes qui se rencontrent pour la première fois est un geste significatif. Une poignée de main efficace communique inconsciemment le niveau d'énergie, d'enthousiasme et d'estime de soi. Elle crée également un lien qui rend l'autre plus ouvert et honnête.

Le feedback

Quand on cherche à contrôler son image, l'un des plus grands défis consiste à se voir soi-même comme les autres nous voient. Les études indiquent que nous sommes probablement notre critique le plus sévère. Mais on peut aussi n'avoir aucune conscience d'un comportement négatif qui mériterait d'être corrigé.

Voici quelques pistes pour vous faire une idée précise de l'impression que vous dégagez :

- Filmez-vous pour voir et écouter votre prestation.
- Parlez devant un miroir pour étudier votre image.
- Sollicitez l'avis honnête de partenaires de confiance.
- Scrutez les réactions de vos interlocuteurs – en particulier ceux que vous souhaitez influencer.

SE CONSTRUIRE UNE IMAGE DE SOI POSITIVE

Lorsqu'on décrit une personne qui dégage une image d'efficacité, qui possède un charisme de meneur, on souligne presque toujours sa crédibilité : elle donne l'impression qu'on peut compter sur elle, qu'elle fera ce qu'elle dit et mènera à bien des projets positifs.

En adoptant un nouveau comportement et en se tenant à cet engagement, on renforce sa crédibilité auprès du témoin le plus important qui soit : nous-même. On se prouve à soi-même qu'on possède la volonté nécessaire pour surmonter ses réticences et concrétiser des changements.

Au lieu de vous soucier de ce qu'on dit de vous, pourquoi ne pas employer votre temps à accomplir une chose qui suscitera l'admiration.

Dale CARNEGIE

Notre état d'esprit est intimement lié à nos actions. Il est quasiment impossible de changer l'un sans affecter les autres. Il n'y a pas de « recette miracle », mais chaque action positive ajoute un nouveau maillon à la chaîne qui nous donne l'image d'une personne efficace.

Pour vous aider à mesurer vos succès, pensez à l'un de vos objectifs professionnels qui vous tient réellement à cœur, quelque chose que vous repoussez peut-être depuis des années par réticence ou parce que vous n'osez pas vous lancer.

Puis faites un premier pas, aussi modeste soit-il, qui vous rapprochera du but. Évaluez ce que vous avez fait et ce qui a été accompli. Quand vous serez certain d'avoir franchi cette première étape, passez à la suivante, et ainsi de suite jusqu'à construire l'image positive que vous désirez.

Certains de nos défauts méritent bien sûr d'être corrigés plutôt qu'acceptés. En identifiant et en écartant les idées fausses qu'on se fait sur soi-même, on peut concentrer son énergie sur ses véritables points faibles.

Dans son autobiographie, Benjamin Franklin relate ses efforts infructueux pour se défaire de nombreux comportements négatifs. Il finit néanmoins par arriver à ses fins quand il décide de s'attaquer à un seul comportement à la fois jusqu'à l'avoir fait disparaître complètement de sa vie.

L'IMAGE INTÉRIEURE

S'efforcer de donner aux autres une image positive de soi sans avoir posé au préalable les fondations solides d'une bonne conscience de soi et d'une bonne confiance en soi, c'est un peu comme mettre un pansement là où il faudrait des antibiotiques. On traite des symptômes superficiels au lieu d'œuvrer à la bonne santé générale du patient.

Pour avoir des interactions fructueuses avec les autres, il faut être capable de s'ouvrir à eux, ce qui semble trop périlleux pour la plupart d'entre nous tant que nous ne sommes pas parfaitement à l'aise avec qui nous sommes. On ne peut accepter les autres comme ils le souhaiteraient désespérément à moins de s'accepter soi-même.

Souvenez-vous que le bonheur ne dépend pas de qui vous êtes ni de ce que vous possédez. Il repose uniquement sur votre état d'esprit.

Dale CARNEGIE

On vous a peut-être conseillé de faire semblant jusqu'à ce que le reste suive. Ce peut être une excellente stratégie à court terme quand, malgré votre confiance en vos capacités, vous êtes submergé par un trac inévitable face à une situation inédite. Vous prenez une grande inspiration et vous vous jetez à l'eau. De même que si vous aviez plongé dans une piscine, vos aptitudes et votre énergie vous porteront rapidement vers la surface.

Cette approche a cependant ses limites : vous ne pourrez pas faire illusion indéfiniment auprès de tous et en toutes circonstances sans vous être bâti une image intérieure solide. Alors pourquoi ne pas investir votre temps et votre énergie à prendre conscience de votre valeur et de vos capacités ?

Parmi les multiples façons de nourrir votre assurance, l'une des plus efficaces consiste à passer en revue vos succès passés.

Vous pouvez par exemple vous constituer un « dossier des réussites » comme nous l'avons vu au chapitre 1. En revoyant tout ce que vous avez accompli jusque-là, vous renforcerez à coup sûr votre estime personnelle.

La plupart d'entre nous – même ceux qui semblent rencontrer le plus de succès – traînons une valise mentale pleine de messages négatifs à notre encontre. Qu'ils viennent de nos parents, de nos enseignants, de nos supérieurs hiérarchiques, de nos collègues ou même de notre imagination, nous avons le pouvoir de leur redonner de la couleur et de faire de croyances positives un choix conscient. Nous verrons au chapitre 6 comment vaincre le pessimisme et entretenir une image de soi plus positive.

Vous pouvez contrôler l'impression que vous faites aux autres en créant une image intérieure qui rayonnera vers le monde extérieur. Les efforts que vous consacrerez à développer cet abord chaleureux et accueillant vous feront accepter des autres et renforceront les liens que vous tisserez dans votre vie professionnelle et votre vie sociale.

Récapitulatif

- La première impression qu'on produit est la barrière la plus infranchissable de toutes. Elle fera souvent qu'une personne nous laissera entrer ou non, au sens propre comme au figuré.
- Il est primordial d'insuffler un état d'esprit positif dans l'image que nous renvoyons aux autres, mais aussi dans le regard que nous portons sur nous-mêmes.
- Cultivez des manières affables, une cordialité et une générosité de cœur et l'art délicat de plaire aux autres : c'est l'un des investissements les plus profitables que vous puissiez faire.
- Pour faire bonne impression au téléphone, décrochez rapidement. Laissez toujours votre correspondant exprimer sa plainte ou son message jusqu'au bout. Ne le coupez pas. Si vous ne pouvez pas répondre à sa demande, donnez-lui autant d'informations que possible pour qu'il obtienne l'aide qu'il cherche.
- Regardez votre environnement de travail avec les yeux d'un visiteur extérieur. Assurez-vous que vos locaux reflètent votre professionnalisme.
- Votre correspondance vous représente aux yeux du public. Les coquilles et fautes d'orthographe peuvent être interprétées comme de la négligence ou un manque d'efficacité. Relisez-vous avant d'envoyer vos lettres. Assurez-vous de n'avoir laissé passer aucune erreur.
- Essayez de vous voir comme les autres vous voient. Faites l'effort d'identifier et de corriger vos comportements négatifs.

- Tant que vous n'aurez pas adopté un état d'esprit dépourvu de négativité, tant que vous n'aborderez pas chaque journée comme une chance à savourer, vous ne pourrez mener la vie heureuse et fructueuse à laquelle vous aspirez.
 - Appliquez les principes suivants énoncés par Dale Carnegie pour améliorer l'image que vous projetez aux autres :
 1. Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas.
 2. Complimentez honnêtement et sincèrement.
 3. Suscitez un vif désir de faire ce que vous proposez.
 4. Intéressez-vous réellement aux autres.
 5. Ayez le sourire.
 6. Rappelez-vous que le nom d'une personne revêt pour elle une grande importance.
 7. Sachez écouter. Et encouragez les autres à parler d'eux-mêmes.
 8. Parlez à votre interlocuteur de ce qui l'intéresse.
 9. Faites sentir aux autres leur importance et faites-le sincèrement.
-

CHAPITRE 5

Soyez votre premier supporter

Rien ne vous portera davantage qu'un état d'esprit optimiste, que la conviction que les choses iront bien plutôt que mal, que votre initiative sera couronnée de succès et non un échec et que, quoi qu'il advienne, vous serez heureux.

Il arrive malheureusement qu'on compromette ses chances de réussite dès le départ en s'attendant à échouer, en pensant que les probabilités sont contre nous. En d'autres termes, notre état d'esprit n'est pas propice au succès qu'on convoite. Il précipite même parfois la déconvenue. Tout se joue d'abord dans la tête. Si votre esprit est empli de doute, les résultats que vous obtiendrez seront en conséquence. C'est donc le moment de vous motiver et de surmonter ces appréhensions pour progresser vers le succès.

Si vous sentez votre assurance flancher, si vous avez l'impression que les choses ne se passent pas comme prévu, encouragez-vous. Dites-vous – et dites-le à voix haute – que vous allez réussir. Les mots prononcés ont plus de force que ceux qu'on se répète mentalement. Ils s'impriment plus durablement dans notre esprit. On sait qu'un grand discours ou un grand sermon marquent et inspirent bien davantage quand on écoute son orateur que quand on en lit la version retranscrite. Si nous oublions les idées véhiculées par les caractères froids imprimés sur la page, les mots prononcés, eux, restent. Ils nous touchent plus profondément.

En vous parlant à toute heure du jour, vous pouvez orienter vos pensées vers des images de courage et de bonheur, de pouvoir et

de paix. En vous parlant des choses dont vous devez être reconnaissant, vous pouvez remplir votre esprit de pensées inspirantes et chantantes.

Dale CARNEGIE

Le seul monde qu'on ne connaîtra jamais, le seul qui ait une réalité pour nous en cet instant, est celui qu'on se crée mentalement – celui dont on est conscient. L'environnement que vous façonnez par vos pensées, vos croyances, vos idéaux et votre philosophie est le seul que vous habiterez.

Visualisez-vous en train d'accomplir vos objectifs. Faites comme ceux qui vous ont précédé sur la voie du succès : entretenez des pensées optimistes, ayez foi en votre réussite. Vous avez la responsabilité de conserver votre motivation intacte.

QU'ENTEND-ON PAR « MOTIVATION » ?

Examinons attentivement ce mot. « Motiver » appartient à la même famille étymologique que « mouvoir ». La motivation implique de se mettre en mouvement – de se lever et de *faire* quelque chose. On retrouve également dans cette famille de mots le nom « moteur ». Le grand pionnier de l'industrie automobile R. E. Olds fit d'ailleurs le parallèle entre l'homme et la voiture. Tout comme le moteur à combustion au cœur de la machine qui lui donne sa force de propulsion, chacun de nous abrite un moteur qui brûle intérieurement pour nous garder en mouvement.

De même que le moteur d'une auto ne peut fonctionner sans être alimenté, nous avons besoin de notre propre carburant pour avancer. À chaque moteur son énergie – essence, batteries électriques, vapeur – et le même carburant ne motivera pas tout le monde. Certaines personnes sont motivées par l'appât du gain, d'autres par la gloire. Certaines sont guidées par leurs ambitions artistiques ou musicales, d'autres sont aiguillonnées par leur rêve de mettre au point une invention ou d'être simplement plus heureuses.

Qui fournira le carburant pour vous motiver ? Ce peut être un employeur qui rétribue votre productivité exceptionnelle. Une université,

une fondation ou un gouvernement qui vous décerne une récompense. Vous pourrez le trouver dans les profits dégagés par l'entreprise que vous avez créée ou que vous dirigez, ou dans toute une variété de sources extérieures. Mais les hommes et les femmes les plus déterminés à atteindre leur but produisent leur propre carburant. *Votre esprit est votre premier supporter. Si vous croyez en vous et en votre inévitable succès, vous créerez une source de motivation inépuisable qui vous mettra en mouvement et nourrira votre progression.*

Concentrez ainsi vos efforts à canaliser les forces motrices enfouies en vous pour entretenir votre motivation. Tout part de votre attitude. Vous devez stimuler votre corps et votre esprit, fournir les efforts supplémentaires qui vous apporteront le succès. Ayez foi en vous et en vos objectifs pour asseoir les fondations d'une motivation sans faille. Vous vous appuyerez sur ces bases solides pour vaincre l'adversité et surmonter les déceptions.

VOUS POUVEZ Y ARRIVER

Si tant de personnes échouent à réaliser leurs rêves, c'est parce qu'elles ne sont pas prêtes à fournir les efforts nécessaires pour les concrétiser. Souvenez-vous que l'envie et le désir ne feront que planter la graine de votre ambition. Si vous vous arrêtez là, vous ne récolterez rien de plus que le fermier qui aurait semé sans préparer le sol, sans fertiliser ou désherber la terre.

Soutenez ce qui vous tient à cœur par une intention honnête de faire de votre mieux et par vos efforts acharnés.

Votre désir, aussi constant et puissant soit-il, ne vous aidera pas à accomplir vos rêves. Vous devez non seulement semer le désir et l'envie, mais aussi les nourrir, les cultiver et les choyer, sans quoi vous n'obtiendrez qu'une moisson de graines. On voit partout des hommes et des femmes dépités de glaner ces maigres récoltes issues des seules semailles de leurs rêves. Ils en tirent à peine de quoi subsister pour la simple raison qu'ils n'ont pas pris soin de leur graine après l'avoir plantée.

Soignez et cultivez votre désir, votre ambition et les élans de votre cœur et de votre âme. Entretenez leur vitalité et leur vigueur en œuvrant à leur accomplissement. C'est le seul moyen de faire coïncider rêves et réalités.

Le schéma que suit votre vie est invisible. Il se trame au niveau mental. Les attentes que vous visualisez dans votre esprit jettent les fondations de votre avenir et en fixent les limites. On ne peut accomplir un dessein plus grand que celui qu'on a planifié. Vos projections mentales s'imposent toujours en premier. Ce que vous construirez à l'avenir ne fera que reproduire en détail ce que vous imaginez aujourd'hui. Le futur n'est qu'une extension du présent. Vos habitudes de pensée – votre état d'esprit dominant – déterminent le cours de votre vie. Vous vous positionnez, vous vous adjugez la place qui vous revient. Elle sera vaste et en perpétuelle expansion ou de plus en plus étroite, restreinte et inamovible selon votre plan mental, selon la vision que vous entretenez.

Les personnes qui réussissent s'administrent de véritables traitements pour la prospérité et le succès. En s'encourageant, en adoptant une attitude optimiste, elles s'immunisent contre les pensées négatives et démoralisantes. Garder toujours en tête son idéal de prospérité, ressasser sa réussite à venir, l'attendre et œuvrer à sa réalisation – telles sont, que vous en ayez conscience ou non, les prescriptions pour le succès.

Restez concentré

Dave Thomas a grandi dans la pauvreté mais n'a jamais perdu foi en lui. Il a créé les restaurants Wendy's et en a fait l'une des chaînes de fast-food les plus florissantes des États-Unis.

Interrogé sur les facteurs qui avaient contribué à son incroyable réussite, voici le conseil qu'il a donné : « Restez concentré sur vos objectifs. Ne vous laissez pas distraire en essayant d'accomplir trop de choses en même temps. »

La motivation est sans aucun doute l'une des clés du succès. Gardez la vôtre à l'esprit et prouvez-vous qu'elle est sincère et mérite vos efforts. Si vous vous laissez mener par plusieurs ambitions divergentes, vous vous retrouverez pris dans toutes sortes de conflits intérieurs. Vous devez

impérativement rester concentré. Votre prochaine étape consiste donc à définir vos motivations. Gardez vos rêves, mais ne rêvassez pas. Si vous recherchez les éloges, vous risquez de vous apercevoir que vous ne vous êtes pas rendu service. Envisagez votre succès d'un point de vue personnel afin de comprendre réellement comment il fonctionne et ce qu'il vous en coûtera pour l'atteindre.

Ne laissez pas les compliments vous rendre suffisant, ou pire. Ils peuvent parfois monter à la tête et nous rendre si imbu de nous-même qu'on croit avoir déjà réussi et qu'on relâche ses efforts.

L'inverse est également vrai. Les critiques ou le rejet peuvent faire abandonner trop facilement. Bien sûr, vous n'aurez pas toujours raison, mais si vous êtes convaincu d'être sur la bonne voie, vous devez persévérer pour atteindre votre but.

Ce que les autres pensent de vous ou de vos rêves ne doit pas influencer votre motivation intérieure. Si les opinions sont négatives, ne vous laissez pas décourager. Si elles sont flatteuses, ne vous reposez pas sur vos lauriers.

Ne vous tracassez pas pour des broutilles. Ne laissez pas des choses insignifiantes – les termites mêmes de la vie – ruiner votre bonheur.

Dale CARNEGIE

Vous devez avoir au fond de vous une vision claire d'où vous voulez aller et une confiance en vos capacités à y arriver qui vous permettront toujours de répondre aux commentaires des autres.

Écoutez – soupesez – évaluez

Remettez en cause aussi bien les éloges que les critiques. Prêtez bien sûr une oreille attentive aux compliments de votre supérieur, mais tenez-vous aussi informé de ce que vos collègues et vos subordonnés pensent de vous.

Il est tout aussi important d'écouter votre époux ou votre épouse, votre père ou votre mère, votre plus gros client ou votre plus grand contributeur.

Les personnes qui réussissent mettent en balance ce qu'on dit d'elles. Nous sommes tous humains. Le patron vous tape peut-être dans le dos parce que vous le méritez vraiment... ou parce qu'il s'apprête à vous assigner une mission ardue.

Il ne serait ni sage ni utile de chercher l'entourloupe derrière chaque compliment. On ne bâtit pas son succès sur le cynisme. On ne peut évoluer dans le monde en sceptique endurci qui remettrait tout en question en n'exigeant jamais que les faits.

Tous les éloges ne sont pas feints et toutes les critiques ne sont pas de fausses accusations. C'est pourquoi vous devez avoir l'esprit clair et confiant sur l'objectif que vous visez.

Souvenez-vous qu'il existe des millions de critères différents pour juger d'une même réalité. Choisir le bon au bon moment pourrait être l'un des plus importants indices de sa motivation intrinsèque. Restez motivé jusqu'à avoir atteint votre objectif.

Aimez votre travail

Nous passons la majorité de notre vie au travail. Il est beaucoup plus facile de s'investir dans une tâche qui nous plaît. Faites donc tout votre possible pour apprécier votre métier. Rappelez-vous cependant qu'il s'agit bien de travailler et non de s'amuser ! L'aspect plaisant doit être au service de l'aspect laborieux, et non vous en détourner.

Andrew Grove, P-DG et fondateur d'Intel, était convaincu que la motivation personnelle émane de la satisfaction qu'on tire de ses accomplissements. Chaque succès nous pousse à viser plus haut, chaque victoire conduit à une autre. Inspirons-nous de ses réflexions sur la question.

Il a listé six points qui l'ont aidé à entretenir sa motivation :

- 1. Célébrez vos succès.** Fixez-vous autant d'objectifs intermédiaires que possible. Remplacez une motivation prolongée sur le long terme pour atteindre un but majeur par une série d'étapes plus immédiatement accessibles. Marquez le coup à chaque étape accomplie. Cette célébration ne doit cependant pas être une cause de distraction pour ceux qui travaillent. Chambrez-vous

gentiment les uns les autres, y compris avec votre patron. La compétition entre collègues doit rester légère.

2. Changez de poste. Même si vous restez au sein de la même organisation, demandez votre mutation de temps en temps. N'importe quel travail peut devenir rébarbatif à la longue. Vous aurez plus de peine à générer et à entretenir l'énergie et la motivation nécessaires si vous faites toujours le même travail. Endosser de nouvelles fonctions est un excellent moyen de conserver votre intérêt pour votre travail et d'enrichir vos compétences.

3. Entretenez de bons rapports avec vos collègues. Nos collaborateurs sont généralement très importants pour nous. Les tâches qui nous sont assignées sont presque toujours liées aux leurs. Nous dépendons d'eux pour la qualité de notre travail, et eux de nous.

Vos collègues jouent un rôle décisif dans l'impression que vous aurez de vous plaire, de vous épanouir ou même de vous éclater au travail. Vos sentiments envers les personnes que vous côtoyez déterminent souvent votre envie d'aller au boulot chaque matin. Des difficultés rencontrées avec certains collaborateurs peuvent affecter significativement votre travail et les performances de toute l'équipe. Il est donc très important de régler ces problèmes au plus vite pour préserver votre productivité mais aussi votre bien-être émotionnel.

4. Prenez plaisir à travailler. Il est impossible d'aimer toutes les facettes de son travail. Un jour vous pesterez contre l'afflux continu de tâches à accomplir, un autre vous vous ennuierez, mais l'important est d'aimer globalement ce que vous faites. Essayez de voir ce que vous apportez, en quoi vous changez les choses, et abordez votre travail avec enthousiasme, voire comme un jeu. Cela vous donnera un peu de légèreté là où elle fait cruellement défaut et favorisera la camaraderie.

5. Soyez dévoué. Visez le résultat final, le rendement. Ne vous préoccupez pas de la façon d'y arriver, de qui a eu l'idée en premier ou de savoir si vous avez personnellement brillé. Respectez le travail de tous ceux qui respectent leur propre

travail. Il n'y a pas de rôle insignifiant. Chacun a son importance dans la bonne marche de l'entreprise.

6. Soyez franc avec tout le monde. Il n'est pas toujours facile de se tenir à ce principe. Il y aura toujours de bonnes excuses et de bonnes raisons de faire des concessions ici ou là. On pourra arguer que la personne n'est pas prête à entendre la vérité ou une mauvaise nouvelle, que ce n'est pas le bon moment, etc. Céder à ce genre de raisonnements vous mènera à des conduites douteuses d'un point de vue moral et se retournera contre vous tôt ou tard. Lorsqu'on vous interroge, prenez le temps de réfléchir à une réponse honnête et pertinente.

Croyez en vous et en ce que vous faites et ayez à cœur d'accomplir une chose jusqu'au bout.

Dale CARNEGIE

Enrichissez votre travail

Les sciences comportementales soulignent que si des facteurs extérieurs comme la reconnaissance, le défi et, bien entendu, de bonnes conditions de travail peuvent alimenter notre motivation, notre moteur principal demeure le travail en lui-même. On aura beaucoup de mal à se motiver, malgré le cumul de facteurs extérieurs positifs, si on trouve son métier ennuyeux et sans intérêt. Au contraire, si votre travail vous plaît tant que vous avez hâte de vous y rendre chaque matin et que vous le quittez à contrecœur, il n'y aura pas grand-chose à faire de plus pour entretenir votre motivation.

Malheureusement, un pourcentage important des postes en entreprise n'exige rien de plus qu'exécuter une tâche routinière et sont peu propices à susciter l'enthousiasme. Une solution possible pour surmonter cette difficulté est d'enrichir son travail.

Rivalisez avec vous-même

Denise travaille sur ordinateur à son domicile. Elle compile les données que lui envoie son employeur et établit des feuilles de calcul.

À présent qu'elle maîtrise l'aspect technique, elle s'acquitte de sa tâche avec précision et efficacité et tient toujours les délais.

Cela fait plusieurs mois qu'elle fait ça et son travail est devenu une telle routine que Denise s'ennuie. Au lieu d'attendre ses missions avec impatience, elle les redoute et se trouve des excuses pour entamer sa journée le plus tard possible.

Lorsque sa demande d'effectuer des tâches plus variées est rejetée, elle essaye de trouver un moyen de surmonter son apathie. « Je suis faite pour la compétition, se dit-elle. Si on me demandait de finir mon travail avant les autres, je relèverais le défi avec enthousiasme. Mais je n'ai pas de concurrents et je dois donc rivaliser avec moi-même. »

Dès sa prochaine mission, elle chronomètre chaque phase, se relit et se corrige. Elle continue ainsi jusqu'à avoir établi une norme qui tient compte des différents facteurs de variations selon les tâches à effectuer. Elle se met ensuite au défi de se surpasser à chaque fois. Cet aspect compétitif lui redonne un peu d'entrain et elle réfléchit déjà aux défis suivants qu'elle pourrait intégrer à son travail pour renforcer sa motivation.

Vous ne pourrez pas toujours y arriver seul

Lorsque Jennifer est embauchée au bureau des réclamations par une compagnie d'assurance spécialisée dans la responsabilité civile, elle trouve son travail ennuyeux et assommant. Le traitement des demandes se fait « à la chaîne ». Chaque employé étudie une section du document avant de le passer au suivant qui étudie la section d'après, et ainsi de suite. Si une erreur est relevée ou une question d'interprétation soulevée, on les transfère à un expert. D'un point de vue strictement opérationnel, ce découpage du travail est très efficace. Mais il rend la tâche particulièrement monotone et décourageante pour Jennifer et ses collègues. Elle évoque la question avec son supérieur et souligne que le travail serait non seulement plus intéressant mais aussi plus efficace si leurs attributions étaient élargies. Il accepte et ils collaborent à mettre en place un nouveau système : chaque employé révise le formulaire complet, corrige les erreurs et recherche les différentes interprétations. Cela implique de renforcer la formation du personnel, et le rendement en

pâtît dans un premier temps. Mais la nouvelle approche s'avère payante non seulement pour Jennifer mais pour tout le service qui dispose maintenant d'une équipe hautement motivée et passionnée par son travail. Le taux de renouvellement du personnel, l'absentéisme et le mécontentement baissent significativement et, à terme, on constate un gain de temps et une meilleure qualité de travail.

Ne vous laissez jamais abattre

Charles M. Schwab est l'une des plus grandes figures de l'histoire industrielle américaine. Malgré ses origines modestes, il s'administra des traitements pour le succès dès l'enfance.

Il ne laissa jamais faiblir sa détermination à réussir et à mener une vie prospère. S'il avait cédé aux nombreuses déceptions qu'il avait connues, il ne serait jamais devenu un grand homme d'affaires. Il triompha toujours de ces pensées négatives, destructrices et décourageantes en se raccrochant à son ambition.

De nouvelles idées, de nouvelles visions et résolutions se présentent à nous chaque jour. Agissez maintenant. Une autre inspiration, de nouvelles idées viendront demain, mais suivez pour l'heure l'inspiration du moment.

L'artiste a un flash. Cette vision le traverse à la vitesse de l'éclair. Il la tourne et la retourne dans son esprit. L'image l'envahit tout entière, elle prend possession de son âme. Mais le peintre n'est pas dans son atelier ou le moment n'est pas opportun pour se mettre à ses pinceaux, et la vision finit par s'estomper petit à petit.

L'écrivain est saisi d'une inspiration fulgurante. Il éprouve un besoin quasi irrésistible d'attraper son stylo pour retranscrire les merveilleuses images et les concepts fascinants qui animent son esprit. Mais le moment ne s'y prête pas et, alors qu'il paraît presque impossible d'attendre, il repousse l'écriture. Son inspiration continue de le hanter, mais il diffère encore. Finalement, les visions pâlissent puis s'évanouissent à tout jamais.

C'est la mise en œuvre d'un plan d'action qui crée le succès. N'importe qui peut décider de faire de grandes choses, mais seuls les caractères les plus déterminés auront la force de les mettre à exécution.

Les inspirations peuvent bien sûr vous surprendre à un moment où il est impossible de les saisir : vous êtes sur un vol au long cours, vous êtes pris par un autre projet ou bien l'idée vous vient au beau milieu de la nuit.

Ne les laissez pas pour autant mourir. Benjamin Franklin avait toujours un carnet et un crayon à portée de main – dans sa poche, sur sa table de chevet, sur son bureau – afin d'y jeter toutes les idées qui jaillissaient dans son esprit. Il les relisait dès qu'il en avait l'occasion et passait à l'action aussi tôt que possible. Aujourd'hui on peut enregistrer ou noter ses idées dans son agenda électronique ou son smartphone où que l'on se trouve.

LE SUCCÈS VIENT DU FOND DE SOI

On n'a jamais vu quiconque connaître le succès en copiant quelqu'un d'autre, même si la personne copiée avait elle-même réussi. Le succès ne peut être reproduit ou imité. C'est une force singulière, une création individuelle.

Si vous essayez d'être quelqu'un d'autre et si vous n'exprimez pas vos idées propres mais celles d'un autre, vous aurez toutes les chances d'échouer. Le succès ne peut venir que du fond de soi. Vous devez être vous-même. Écoutez votre voix intérieure. Il existe une marge de progression dans toutes les professions et tous les domaines d'activité. Le monde a besoin de personnes qui savent faire différemment et mieux. Ne croyez pas que, parce que votre projet ou vos idées sont sans précédents, ou parce que vous êtes jeune et inexpérimenté, on ne vous écouterait pas. Si vous avez des innovations utiles à proposer, on vous accordera l'attention que vous méritez et on vous suivra. Ceux qui osent développer leurs propres raisonnements ou méthodes, qui ne craignent pas d'être eux-mêmes et ne cherchent pas à reproduire un quelconque modèle, obtiennent la reconnaissance. Rien n'éveillera autant l'intérêt de votre employeur ou du reste du monde que l'originalité avec laquelle vous vous proposez d'accomplir une chose, en particulier si l'efficacité est au rendez-vous.

Contrôlez vos pensées

Notre esprit gouverne notre monde. C'est une force qu'on doit canaliser pour accroître sa motivation. Depuis quelques années, le contrôle de la pensée et son utilisation pour modifier des caractères déjà formés, pour changer notre environnement extérieur – ou du moins son effet sur nous-même – et pour engendrer santé, bonheur et succès sont mieux étudiés et compris.

Lorsque la tâche à accomplir repose largement ou entièrement sur des actions intellectuelles – ce qui est le cas de la plupart des étapes vers le succès – on peut imaginer à quel point le pouvoir de la pensée est déterminant. Les conquérants de ce monde, sur le champ de bataille, dans les affaires ou dans les luttes morales, l'ont emporté par l'état d'esprit avec lequel ils ont abordé leur combat.

Une fois que nous prenons conscience de notre capacité intrinsèque à accomplir de grandes choses, que nous acquérons la conviction d'être né pour réussir et que nous apprenons à contrôler notre esprit, nous pouvons révolutionner notre vie et mettre un terme à la plupart de nos maux.

Vous n'irez jamais nulle part dans ce monde sans avoir la volonté de faire quelque chose.

Dale CARNEGIE

Nous avons tous des tâches, des problèmes et des objectifs différents, mais le processus est presque toujours le même et la transformation n'est pas plus difficile pour les uns qu'elle ne l'est pour les autres.

Concentrez-vous sur votre objectif, visualisez la récompense comme si vous l'aviez déjà gagnée, tout en ayant la conscience aiguë de votre progression. Les obstacles s'effaceront les uns après les autres et ce qui semblait hors de votre portée apparaîtra bientôt simple et même évident. Le plus important est de garder son objectif en vue et de ne jamais laisser votre intérêt faiblir ou votre ambition intérieure s'éloigner de ce qui vous tient le plus à cœur, du travail même que vous aimeriez accomplir par-dessus tout.

Rien ne remplace le travail

Il ne suffit pas de penser à votre succès. À la contemplation intérieure doit succéder un travail extérieur. Une réflexion profonde ne vous dispense pas des efforts nécessaires, mais elle vous aidera à cerner les actions requises et le moyen de les entreprendre.

Gardez le fruit de vos méditations en tête et mettez-vous au travail. Commencez par adopter le bon état d'esprit qui vous portera vers votre objectif et mettez toute votre énergie à réaliser votre rêve.

En réalité, rien ne se passera tant que votre esprit n'aura pas initié le mouvement. La pensée précède toujours l'action. Elle met en branle tout ce qui existe. Elle est le moteur principal de ce que nous percevons à travers nos sens.

Ce sont l'attention constante portée à votre entreprise, la planification des moyens de l'élargir, les stratégies d'amélioration et de progression qui lui donnent réellement corps. Vos pensées, votre préparation, votre enthousiasme et vos rêves de succès sont les forces vitales qui nourrissent les capacités de votre aimant mental à attirer les choses que vous désirez.

Vous penserez plus à vous, vous serez motivé et entreverrez davantage les possibilités qui s'offrent à vous.

Soyez déterminé

L'un des moyens les plus efficaces de se motiver est de faire preuve d'une détermination sans faille à accomplir notre objectif. Quand les choses ne se passent pas comme prévu, quand les obstacles semblent insurmontables, quand le découragement vous guette, votre engagement vous poussera à persévérer.

Les champions ne disent jamais : « C'est impossible. » Ils cherchent un moyen de franchir les obstacles. Même les plus grands ne gagnent pas toujours, mais ils ne s'avouent jamais vaincus sans avoir au préalable tenté leur chance parce qu'ils sont déterminés à l'emporter.

Réfléchissez

La réflexion est une composante élémentaire de la motivation. Avant de vous lancer, il est essentiel de mûrir votre projet. Les grands artistes visualisent leur performance jusqu'au bout avant de débiter.

Pour les opérations complexes, on octroie autant de temps à la préparation qu'à la réalisation. Avant de passer son appel, le représentant commercial averti anticipe tous les problèmes qui pourraient surgir et la façon de les régler. Les dirigeants réfléchissent à toutes les ramifications qu'engendre une décision avant de la prendre. C'est également vrai pour les acteurs de théâtre ou de cinéma, les présentateurs de télévision ou les athlètes sportifs.

Norman Strauss, peintre en bâtiment à New York, s'est retrouvé face à un défi de taille. Il devait répondre à un appel d'offres pour la peinture du Madison Square Garden, la plus grande salle omnisports de la ville, avant la fin de la semaine. Le plafond d'une hauteur de plus de 30 mètres était le point critique du projet. Pour ce genre d'opérations, on monte habituellement un échafaudage sur lequel les ouvriers peuvent se hisser pour pulvériser leur peinture. Le coût prévisionnel d'un tel dispositif serait le même dans toutes les offres. Le seul moyen de réduire significativement la facture était de trouver le moyen de peindre le plafond sans échafaudage. Mais tout le monde savait que c'était impossible, alors pourquoi s'entêter ?

Norman Strauss n'était cependant pas du genre à abandonner si vite. Il était déterminé à remporter le marché et à chercher une solution. En rentrant chez lui ce soir-là, il a croisé des ouvriers en train de repeindre un lampadaire. Ils étaient juchés sur une nacelle élévatrice – une plateforme montée sur un camion qu'un bras articulé peut porter à différentes hauteurs. « Pourquoi ne pas utiliser des nacelles élévatrices pour atteindre le plafond du Madison Square Garden ? », se dit-il. En creusant la question le lendemain, il s'est aperçu que l'idée était faisable et économique. Il a ainsi pu soumettre une offre moins élevée que ses concurrents et a décroché le contrat.

LA MOTIVATION PERSONNELLE DOIT ÊTRE ENTRETENUE

Celui qui veut continuer à se développer, à accroître ses compétences, à multiplier ses talents doit s'efforcer de battre sans cesse ses propres records. Il doit saisir toutes les opportunités légitimes de s'améliorer et de faire avancer son entreprise ou sa carrière.

Quel que soit votre secteur d'activité, il n'y a qu'une façon d'entretenir votre progression : évertuez-vous continuellement de faire mieux. Les efforts isolés, même intenses, ne suffiront pas. Ce sont les progrès quotidiens qui feront réellement la différence.

Que vous ayez produit un excellent travail la veille n'est pas une raison pour vous reposer sur vos lauriers aujourd'hui. Cela devrait plutôt vous aiguillonner à poursuivre le lendemain.

N'autorisez personne ni vous-même à ébranler votre assurance, à détruire votre confiance en vos capacités, car elles sont les fondements mêmes de toutes les grandes réussites. Sans elles, toute la structure s'écroule et plus aucun espoir n'est permis. La confiance illimitée, la foi inébranlable en vous – qui s'apparentent parfois à l'audace – sont indispensables à toutes les grandes entreprises.

Récapitulatif

- Faites comme ceux qui vous ont précédé sur la voie du succès : entretenez des pensées optimistes, ayez foi en votre réussite.
- Votre esprit est votre premier supporter. Si vous croyez en vous et en votre inévitable succès, vous créerez une source de motivation inépuisable.
- Ce que les autres pensent de vous ou de vos rêves ne doit pas influencer votre motivation intérieure. Si les opinions sont négatives, ne vous laissez pas décourager. Si elles sont flatteuses, ne vous reposez pas sur vos lauriers.
- Si votre travail vous plaît tant que vous avez hâte de vous y rendre chaque matin et que vous le quittez à contrecœur, vous n'aurez rien à faire de plus pour entretenir votre motivation.
- Si vous osez développer vos propres raisonnements ou méthodes, que vous ne craignez pas d'être vous-même et ne

cherchez pas à reproduire un quelconque modèle, vous obtiendrez rapidement la reconnaissance.

- Nous possédons tous en nous toutes les qualités nécessaires pour remodeler notre nature intellectuelle et notre caractère, et améliorer notre vie.
 - Soyez déterminé à accomplir ce que vous désirez. Quand les choses ne se passent pas comme prévu, quand les obstacles semblent insurmontables, quand le découragement vous guette, votre engagement vous poussera à persévérer.
-

CHAPITRE 6

Mettez l'accent sur le positif

Il est primordial d'insuffler un état d'esprit positif dans l'image que nous renvoyons aux autres, mais aussi dans le regard que nous portons sur nous-mêmes. « Personne ne peut vous diminuer sans que vous y consentiez », disait Eleanor Roosevelt.

La plupart d'entre nous – même ceux qui semblent rencontrer le plus de succès – traînent une valise mentale pleine de messages négatifs à notre encontre. Qu'ils viennent de nos parents, de nos enseignants, de nos supérieurs hiérarchiques, de nos collègues ou même de notre imagination, nous avons le pouvoir de leur redonner de la couleur et de faire de croyances positives un choix conscient.

Il arrive au contraire qu'on nous renvoie une image positive de nous-même. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, raccrochez-vous à ces messages valorisants. Créez un dossier ou tenez un carnet où vous compilerez les témoignages de gratitude, les notes de remerciement, les critiques exemplaires, les bonnes évaluations et toutes les preuves tangibles de vos capacités.

ADOPTER UN ÉTAT D'ESPRIT OPTIMISTE

Prenez l'habitude inspirante d'adopter un état d'esprit positif. Soyez convaincu que les choses iront bien plutôt que mal, que votre initiative sera couronnée de succès et non un échec et que, quoi qu'il advienne, vous serez heureux.

Rien ne vous aidera davantage que de conserver une attitude pleine d'optimisme et d'espoir. Ne visez et n'attendez jamais moins que le meilleur, le plus haut. Ne vous laissez jamais aller au pessimisme et au découragement.

Vous devez croire que vous accomplirez ce pour quoi vous êtes fait, et ne jamais en douter un seul instant. N'abritez que des pensées « amies » – les idéaux que vous êtes déterminé à atteindre. Rejetez toutes les pensées « ennemies » – les humeurs défaitistes et tout ce qui laisserait envisager l'échec ou le malheur.

Peu importe ce que vous essayez de faire ou de devenir du moment que vous adoptez un état d'esprit plein d'optimisme, d'attente et d'espoir. Vous vous placerez ainsi dans les dispositions propices à votre développement et à votre progression.

Ce ne sont pas vos possessions, votre identité, le lieu où vous vous trouvez ou ce que vous accomplissez qui vous rendent heureux ou malheureux. C'est votre façon de les envisager.

Dale CARNEGIE

AYEZ TOUJOURS FOI EN VOTRE RÉUSSITE

Les personnes qui connaissent le succès partagent une même confiance en elles et n'ont jamais rien laissé entamer leur conviction qu'elles finiraient par atteindre leur objectif. La grande majorité des hommes et des femmes qui ont contribué à l'élévation de notre civilisation ont débuté tout en bas de l'échelle et ont traversé des années sombres sans entrevoir aucun espoir d'accomplir leur ambition. Mais elles ont continué à travailler et à croire qu'une issue favorable s'offrirait un jour à elles. Voyez comme cet état d'esprit optimiste et fervent a porté les grands inventeurs de ce monde ! Songez aux années de tâtonnements, de dur labeur stérile avant de voir la lumière ! Et cette lumière ne serait sans doute jamais venue sans leur foi, leur espoir et leurs tentatives opiniâtres.

Prenez l'habitude de vous attendre toujours à ce que le meilleur arrive et non le pire, partez du principe que vous allez réussir tout ce que vous entreprendrez.

On compromet trop souvent ses chances de réussite dès le départ en s'attendant à échouer, en pensant que les probabilités sont contre nous. En d'autres termes, notre état d'esprit n'est pas propice au succès qu'on convoite. Il précipite même parfois la déconvenue. Tout se joue d'abord dans la tête. Si votre esprit est empli de doute, les résultats que vous obtiendrez seront en conséquence. Pour l'emporter, vous devez faire preuve d'une foi durable, d'une confiance sans cesse renouvelée. Un esprit hésitant et vacillant entraînera des résultats hésitants et vacillants.

Visez l'excellence

Quelle que soit la nature de votre travail ou de votre entreprise, l'habitude de garder à l'esprit un idéal de prospérité, de bonheur et de bonne fortune vous met dans les dispositions favorables à son accomplissement et vous aidera à vous tourner vers la lumière en toutes circonstances. Cette attitude fera des merveilles sur votre confiance en vous.

Visualisez les récompenses de votre succès

De nombreuses personnes sont motivées par des récompenses concrètes. Elles rêvent de posséder une belle maison, de conduire une voiture de luxe, de dîner dans les meilleurs restaurants, de séjourner dans des hôtels huppés – en un mot d'être riches.

Le financier américain J. P. Morgan fut l'un des hommes les plus fortunés de son temps. Lorsqu'on lui demandait ce qui le motivait à gagner toujours plus alors qu'il possédait déjà tout ce que l'argent peut offrir, il répondait : « L'argent est l'aune à laquelle je mesure mon succès. Je n'ai pas besoin de l'argent en soi, mais en continuant d'accroître ma richesse, je me prouve à moi-même que je suis toujours un gagnant. »

Quand on interroge Teddy L., l'un des dix plus grands vendeurs de son entreprise, sur ce qui le motive à se remettre à la tâche chaque jour, à démarcher un client après l'autre, il explique qu'il vient d'une famille pauvre et qu'il a passé toute son enfance dans un logement social privé d'eau chaude. « J'ai toujours rêvé, raconte-t-il, d'avoir ma propre maison, une de ces grandes villas qu'habitaient les familles les plus riches de la ville.

« À mes débuts, je n'étais qu'un vendeur médiocre. Je remplissais à peine mes quotas et gagnais juste assez pour m'offrir un appartement décent. Puis un jour, j'ai traversé le quartier cossu de la ville. Je me suis souvenu de mon rêve d'avoir une maison comme celles-ci. J'ai pris la décision à cet instant de gagner suffisamment d'argent pour en acheter une.

« Ce jour-là, je me suis rendu dans une agence immobilière pour obtenir des photos des maisons en vente dans cette zone. J'en ai punaisé une sur ma table de chevet, collé une autre sur le miroir de ma salle de bains et ai coincé la dernière sur le pare-soleil de ma voiture. Je les regardais chaque soir en me couchant, chaque matin en me rasant, chaque jour en me rendant à mes rendez-vous. J'étais déterminé à acquérir une maison comme celles de ces photos.

« Je m'imaginais y vivre avec ma famille. Je nous voyais dîner dans la grande salle à manger, nous détendre dans le petit salon. Mes enfants joueraient chacun dans leur chambre, ma femme disposerait de toutes les commodités d'une cuisine moderne. On profiterait tous ensemble de la pelouse ombragée. Ces pensées me poussaient à me surpasser à chaque fois que j'avais affaire à un client potentiel, à passer un appel de plus chaque jour, à apprendre et à appliquer des techniques de vente plus efficaces.

« Dans les mois qui ont suivi, mes statistiques ont commencé à augmenter. En l'espace d'un an, mon revenu avait doublé et, un an plus tard, j'étais en mesure de m'offrir la maison de mes rêves. »

La récompense de nos efforts n'est pas forcément une chose tangible. Certaines personnes la trouvent dans la satisfaction d'avoir accompli leurs rêves. John Burroughs fut l'un des plus grands naturalistes américains, mais il n'était pas un homme riche. Il vivait dans des conditions modestes. L'argent lui importait peu. Il a voué sa vie entière à l'étude des sciences naturelles et à l'écriture.

Il tirait sa récompense de la contemplation des merveilles de la nature. « Je vis pour élargir et profiter de ma propre vie, convaincu qu'en agissant ainsi, je fais ce qui est le mieux pour tout le monde. Si je ne courais après les oiseaux que pour écrire à leur sujet, je n'aurais jamais produit la moindre ligne digne d'être lue. Je dois écrire par sympathie et

par amour – c’est-à-dire par joie – ou pas du tout. Le travail est un plaisir et le résultat donne du plaisir. »

En gardant à l’esprit la récompense que vous cherchez à obtenir, qu’elle soit concrète (une nouvelle voiture, une belle maison, un capital pour votre retraite) ou abstraite (la satisfaction d’accomplir votre rêve), vous trouverez la motivation qui vous poussera à travailler dur pour atteindre votre objectif et en récolter le fruit.

Ne cherchez pas les ennuis

Certains voient toujours le mauvais côté des choses.

Cette activité est pourtant si peu profitable qu’il est étonnant de constater le nombre de personnes qui s’y adonnent ou s’y complaisent. On ne cherche pas les ennuis sans en récolter, car toute question peut devenir souci pour peu qu’on décide de la voir sous cet angle. On dit que, pendant la conquête de l’Ouest, à l’époque où la frontière américaine était une zone mouvante et périlleuse, les hommes armés de pistolets, de revolvers et de couteaux de chasse rencontraient toujours plus d’ennuis que ceux qui ne portaient jamais une arme mais se fiaient à leur bon sens, leur sang-froid, leur tact et leur humour. Le même incident qui tournait à la fusillade pour les uns était pris avec légèreté par les autres. Il en va de même pour les auteurs de troubles ordinaires. En ressassant des pensées défaitistes, abattues, mélancoliques et mornes, ils se rendent réceptifs à tout ce qui déprime et détruit. Ce qui pour les esprits enjoués ne serait qu’une broutille, un incident risible et oubliable, devient chez les oiseaux de mauvais augure un événement à redouter, une vision sombre et menaçante.

L’imagination, utilisée à mauvais escient, est l’un de nos pires ennemis. Certaines personnes vivent dans un malheur et un inconfort perpétuels parce qu’elles s’imaginent qu’on abuse d’elles, qu’on leur manque de respect, qu’on les néglige ou qu’on parle dans leur dos. Elles se croient la cible de toutes sortes de maux, l’objet de convoitise, de jalousie et de mauvaises intentions. La plupart de ces convictions ne sont que fantasmes et n’ont aucune réalité. C’est l’état d’esprit le plus regrettable qui soit. Il annihile le bonheur, sape les efforts, sème le chaos dans notre esprit et enlève même toute saveur à la vie.

Les personnes qui entretiennent de telles pensées se rendent continuellement malheureuses en créant autour d'elles une atmosphère chargée de pessimisme. C'est comme si elles appréhendaient la vie à travers des lunettes teintées qui draperaient tout d'un voile sombre. Elles ne voient que la noirceur. La joie ou la lumière n'ont aucune place dans leur monde.

Elles parlent de pauvreté, d'échec, de mauvaise fortune, de destin et de temps difficiles depuis si longtemps que leur être tout entier suinte le pessimisme. Leurs aptitudes au bonheur se sont atrophiées par négligence et inactivité, tandis que leurs tendances pessimistes se sont tant surdéveloppées que leur esprit ne parvient plus à retrouver un équilibre sain et enjoué.

Il flotte autour d'elles une aura maussade, désagréable et pesante. Personne ne veut leur parler car elles ne savent que se plaindre et se lamenter. À les entendre, les temps sont toujours durs, l'argent manque et la société « fonce droit dans le mur ». On ne les prend plus que pour des râleurs invétérés aux pensées morbides, et on les évite.

L'une des façons les plus néfastes et détestables d'attiser les ennuis est de critiquer sans cesse, de chercher partout la petite bête. Certaines personnes ne se montrent jamais généreuses ou magnanimes. Elles sont avares de compliments, reconnaissent rarement les mérites des autres et sont toujours promptes à condamner leurs moindres faits et gestes.

Si vous croyez en ce que vous faites, ne laissez rien entraver votre travail. Les plus grandes choses ont souvent été accomplies alors qu'elles semblaient impossibles.

Dale CARNEGIE

Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas

Nous devrions tous nous engager fermement, dès le début de notre vie, à ne pas dénigrer ou blâmer les autres, à ne pas leur chercher des torts ou des défauts. La critique, le sarcasme et l'ironie, la manie de souligner les failles et les erreurs, de relever ce qui est condamnable plutôt que louable sont des habitudes néfastes pour soi-même. Tel le ver mortel qui ronge le

cœur du bouton de rose ou de la pomme, elles instillent en nous la distorsion et l'amertume.

Aucune vie ne peut être harmonieuse et heureuse une fois qu'on a pris ce travers. Ceux qui cherchent sans cesse à désapprouver ruinent leur propre caractère et entament leur intégrité.

Ce sont toujours les personnes rayonnantes, gaies, enjouées et positives qui suscitent l'admiration. Personne n'aime les râleurs, les redresseurs de torts, les médisants ou les calomniateurs. Le grand philosophe américain Ralph Waldo Emerson écrit que « le monde aime l'homme qui voit la longévité dans ses causes et contemple l'avenir avec optimisme, l'homme qui attend de chacun le meilleur et non le pire ».

Les commères oisives, les langues de vipère et tous ceux qui déversent leur bile n'en retirent qu'une satisfaction temporaire. Ils sont ensuite tourmentés par la laideur de leur caractère et se demandent pourquoi les autres semblent aimer leur vie et pas eux.

Il est tout aussi facile de débusquer partout le bon et le beau plutôt que le laid, le noble plutôt que l'ignoble, la lumière et la joie plutôt que l'obscurité et la tristesse, l'espoir plutôt que le désespoir et de voir le bon côté plutôt que le mauvais. On peut aussi bien choisir de se tourner vers le soleil au lieu de contempler les ténèbres. Cela fera toute la différence sur notre caractère entre le contentement et le mécontentement, le bonheur et la détresse et, dans notre vie, entre la prospérité et l'adversité, entre le succès et l'échec.

Apprenez à voir la lumière, refusez fermement de donner refuge aux ombres et à la noirceur, aux pensées négatives et discordantes. Raccrochez-vous à tout ce qui donne du plaisir, qui vous aide et vous inspire. Vous changerez complètement votre regard sur le monde et votre personnalité s'en trouvera bientôt métamorphosée.

L'OPTIMISME MÈNE AU SUCCÈS

Helen Keller était sourde, muette et aveugle et aurait eu toutes les raisons de se lamenter sur son sort et d'être pessimiste, mais elle est devenue un symbole de courage face à l'adversité. « L'optimisme, disait-elle, est la foi qui mène au succès. Rien ne peut être fait sans espoir. »

Les personnes enjouées et positives sont toujours celles qui s'en sortent le mieux. Elles vaquent à leurs occupations avec le sourire et font face aux changements et aux opportunités de la vie en adultes matures, accueillant aussi bien les coups durs que les bonnes nouvelles.

L'optimisme confère une force créatrice dont les pessimistes sont dépourvus. Rien ne vous rendra la vie plus douce, rien n'aplanira plus efficacement les difficultés qui jalonneront votre chemin qu'un tempérament joyeux et plein d'espoir. À facultés intellectuelles égales, l'optimiste aura infiniment plus de ressources que le pessimiste perpétuellement abattu et maussade. L'optimisme est le lubrifiant de l'esprit, l'huile du bien-être qui élimine les frictions, les inquiétudes, les angoisses et les expériences désagréables. La machine vitale de l'optimiste ne s'use et ne s'enraye pas aussi vite que celle des esprits grincheux dont les humeurs corrodent et épuisent les délicats mécanismes jusqu'à rompre l'harmonie.

Remplacez le pessimisme par l'optimisme

Les personnes négatives n'accomplissent jamais rien. Le pessimisme est l'absence même de vitalité, il ne charrie que le déclin, la destruction et la mort. Les pessimistes sont les grands ennemis de ceux qui cherchent le succès. En dénigrant tout, en se plaignant constamment des temps difficiles et du climat économique défavorable, de la mauvaise santé et de la pauvreté, ils attirent à eux toutes les influences délétères et néfastes et sapent tout ce qu'ils entreprennent.

Les forces créatrices sont incompatibles avec une atmosphère négative et destructrice et aucun accomplissement n'est dès lors possible. Les pessimistes sont donc toujours en déclin, toujours en échec. Ils perdent leur motivation et dérivent, incapables d'avancer.

Ils paralysent vos ambitions. Ils empoisonnent votre vie. Ils vous pompent votre énergie. Ils ruinent votre assurance jusqu'à vous rendre victime et non plus maître de votre destin. Le pouvoir d'action repose en grande partie sur la foi et la confiance en soi. Peu importe ce que vous entreprendrez, vous n'arriverez jamais à vos fins si vous ne vous en pensez pas capable. Vous ne maîtriserez jamais la situation tant que vous ne vous sentirez pas capable d'accomplir votre objectif en esprit. Vos

pensées doivent être le facteur déclenchant. Vous devez d'abord accomplir mentalement ce que vous cherchez à accomplir physiquement.

De nombreuses personnes répandent la peur, le doute et l'échec partout où elles vont et les insinuent dans des esprits qui en étaient dépourvus et auraient pu demeurer heureux, confiants et prospères.

Toute pensée néfaste ou discordante que vous éprouvez envers une autre personne est le signe que quelque chose ne va pas dans votre propre esprit. Vous devriez immédiatement vous ressaisir et vous interpellier : « Halte ! Demi-tour ! » Tournez-vous vers la lumière. Si vous ne pouvez rien apporter de bon, engagez-vous du moins à ne pas semer le poison et la haine.

En nourrissant des pensées bienveillantes, indulgentes, magnanimes et aimantes envers les autres, vous ne les accablerez pas et ne les freinerez pas. Vous disséminerez la lumière et la joie plutôt que l'ombre et la tristesse, prodiguerez aide et encouragements plutôt qu'abattement et désespoir.

Certaines personnes irradient le succès, la santé, la joie et des pensées exaltantes et inspirantes, prodiguant partout leur éclat. Ce sont les aidants de ce monde, les délesteurs, les consolateurs. Ils aplanissent les difficultés de la vie, apaisent les blessés et réconfortent les déprimés.

Vous pouvez les imiter et répandre à votre tour la joie, non pas chichement, non pas modestement, mais généreusement. Apprenez à diffuser un enthousiasme sans réserve, laissez-le s'exprimer à la maison, dans la rue, en voiture, en faisant vos courses – partout.

Le meilleur moyen de tenir les ténèbres à distance est d'inonder sa vie de lumière. Pour chasser le pessimisme, emplissez votre esprit de pensées harmonieuses ; pour exclure l'erreur, abreuvez-le de vérité ; pour écarter la laideur, gorgez-le de beauté ; pour vous débarrasser de tout ce qui est aigre et malsain, contemplez tout ce qui est doux et sain. Les pensées opposées ne peuvent cohabiter.

On devrait très tôt prendre l'habitude d'ôter de notre esprit toutes les pensées désagréables, malsaines et mortifères. Faire chaque matin table rase du passé et occulter de notre galerie mentale toutes les images discordantes pour les remplacer par des visions harmonieuses, inspirantes et fertiles.

Lorsqu'on demande à Frank A., responsable marketing d'une entreprise florissante basée à Chicago, comment il fait pour « garder la tête froide » malgré des conditions de travail parfois stressantes, il répond qu'il s'interdit de mettre un pied au bureau tant que son esprit n'est pas en parfaite harmonie. S'il éprouve le moindre sentiment d'envie ou de jalousie, s'il se sent égoïste ou injuste, s'il n'est pas dans de bonnes dispositions envers son partenaire ou ses employés, il se refuse tout simplement à aller travailler tant qu'il n'a pas accordé son instrument intérieur, tant que son esprit n'est pas vierge de toute forme de discorde. Il a en effet constaté qu'en démarrant sa journée avec le bon état d'esprit, elle sera beaucoup plus productive que dans le cas contraire. À chaque fois qu'il est venu travailler avec des pensées négatives, il a obtenu des résultats bien moindres et a provoqué le mécontentement autour de lui, sans parler de la contrainte qu'il inflige alors à son corps et à son esprit.

Substituez dans votre vie l'harmonie à la discorde

Que vous vous sentiez optimiste ou non, vous devez affirmer que vous *êtes* optimiste, que vous *serez* optimiste, que vous êtes dans les meilleures dispositions pour agir de façon positive. Énoncez-le délibérément, proclamez-le avec force et cela deviendra réalité.

Comme le dit la Bible : « L'homme est comme les pensées de son âme. »

De nombreuses personnes se montrent médiocres alors qu'elles ont en réalité de grandes capacités, mais elles sont si sensibles aux tensions qu'elles ne peuvent fournir un travail efficace. Si seulement elles avaient quelqu'un pour les aiguiller, les aider à planifier, les protéger de la discorde et leur créer un climat harmonieux, elles feraient des merveilles. Puisque la plupart d'entre nous ne pouvons compter sur un tel « ange gardien », nous devons acquérir toutes ces choses par nous-même. Personne ne peut s'y entraîner à notre place et on n'arrivera à rien dans ce monde sans être capable de résister à tout ce qui nous détourne de nos objectifs. Il arrive malheureusement qu'on soit désagréable et irritable. Cela n'est pas notre vraie nature. Cette susceptibilité et ce déséquilibre en nous s'expliquent par la fatigue ou le stress. On doit apprendre à identifier ces causes et faire tout ce qui est en notre pouvoir pour les surmonter.

On voit souvent des personnes devenues imbuables après une année de dur labeur revenir métamorphosées de leurs vacances. Elles ne ressemblent plus à ce qu'elles étaient avant de partir. Les vétilles qui les mettaient hors d'elles ne les affectent plus du tout.

Un essieu qui grince demande à être huilé, et toute forme de friction ou de discorde indique, de la même façon, que quelque chose ne va pas. Une dispute à la table du petit déjeuner ou une querelle matinale peuvent troubler la paix du foyer pour toute la journée. Un accès colérique peut détruire une longue amitié.

En accomplissant nos activités quotidiennes, on s'oblige à travailler quand on est fatigué et désaccordé, quand on perd notre spontanéité et que nos forces vitales sont en berne. On se contraint par toutes sortes de stimulants et par notre volonté. On force sur les mécanismes délicats de notre esprit et de notre corps jusqu'à ce qu'ils soient prématurément blessés, surmenés et incapables de fournir le meilleur d'eux-mêmes.

Disciplinez-vous de sorte à ne jamais perdre votre présence d'esprit ou votre paix intérieure, quoi qu'il arrive. Conservez toujours votre équilibre afin de garder la tête sur les épaules en toutes circonstances et de prendre les bonnes décisions.

Les schémas de pensée autodéfaitistes

Nous doutons souvent de nos capacités et de nos réussites par manque de confiance en nous ou à cause d'un environnement néfaste. Pour ne rien arranger, on accorde une importance démesurée à ce que les autres pensent de nous et c'est à travers ce prisme qu'on se juge. Un tel état d'esprit peut conduire à éviter toute prise de risque, par crainte de l'échec. On en vient facilement à se rabaisser, à négliger les appréciations positives pour ne souscrire qu'à des suppositions délétères qui alimentent un schéma de pensée autodéfaitiste et une attitude négative. Voici quelques-uns de ces raisonnements contre-productifs :

L'autoflagellation

On s'enferme dans une spirale autocritique irrationnelle et excessive. On laisse trop facilement une défaite initiale déterminer notre état

d'esprit au long terme. Ne tombez pas dans le piège de vous dire : « Je suis un désastre et je ne serai jamais rien d'autre. »

La difficulté à accepter les compliments

Lorsque vous recevez un compliment, acceptez-le sans l'atténuer par des remarques telles que : « Tu as aimé cette présentation ? Ce n'était pas grand-chose, j'ai déjà fait mieux. » Dites simplement « merci ». Vous signifierez ainsi à la personne qui vous félicite que vous appréciez son commentaire, mais vous renforcerez surtout votre confiance en vous et votre estime personnelle.

COMMENT DÉVELOPPER VOTRE CONFIANCE EN VOUS

Les schémas de pensées autodéfaitistes peuvent transformer un optimiste en pessimiste. Une personne qui se concentrait sur le positif ne verra plus que le négatif. Déterminée au succès, elle se sentira à présent condamnée à la défaite. Les stratégies suivantes vous aideront à dépasser les schémas de pensée autodéfaitistes et contre-productifs.

Respectez-vous

Repensez à vos réussites et accomplissements passés et accordez-vous tout le respect que vous méritez. Il est bien plus facile de s'attarder sur ses échecs puisque les autres sont toujours prompts à nous les renvoyer à la figure. Quand on prend le temps de considérer les nombreux succès qu'on a tous connus dans sa vie, on change de perspective et on retrouve sa confiance en soi.

Contrôlez vos pensées

Vous ne pourrez faire apprentissage plus utile, accomplir plus grand devoir envers vous-même et votre entourage qu'en exerçant un contrôle de vos pensées et en faisant preuve de sang-froid. Cette attitude favorisera votre épanouissement. Parce que la pensée est intangible et que la plupart d'entre nous ne la maîtrisons aucunement, on s'imagine

que la direction de l'esprit est un exercice complexe et obscur qui exige une étude approfondie, beaucoup de temps devant soi et une connaissance livresque. Rien n'est moins vrai. Nous possédons tous en nous toutes les qualités nécessaires pour remodeler notre nature intellectuelle, notre caractère et presque tous les aspects de notre vie.

Concentrez-vous sur votre objectif

Concentrez-vous sur votre objectif, visualisez la récompense comme si vous l'aviez déjà gagnée. Les obstacles s'effaceront les uns après les autres et ce qui semblait hors de votre portée apparaîtra bientôt simple et même évident. Le plus important est de garder son objectif en vue et de ne jamais laisser son intérêt faiblir ou son ambition intérieure flancher.

Nous possédons tous des capacités insoupçonnées. Nous sommes capables de choses que nous n'imaginons pas même en rêve.

Dale CARNEGIE

Récapitulatif

- Prenez l'habitude inspirante d'adopter un état d'esprit positif. Soyez convaincu que les choses iront bien plutôt que mal, que votre initiative sera couronnée de succès et non un échec et que, quoi qu'il advienne, vous serez heureux.
- Tout ce qui vous arrive dans la vie est d'abord créé par votre esprit. De même que l'architecte imagine son bâtiment dans les moindres détails avant que soit posée la première pierre, nous façonnons mentalement tout ce qui devient ensuite nos accomplissements.
- En visualisant votre idéal aussi clairement que possible, vous réaliserez votre rêve. Représentez-vous la chose que vous désirez vraiment en y mettant tout votre esprit, votre cœur et votre âme. Imaginez-la comme si elle était déjà réelle et vous accompagnerez sa concrétisation.

- Dites clairement à votre inconscient ce que vous attendez. Lorsqu'on connaît son désir profond, l'inconscient nous pousse infailliblement vers lui. Vous devez croire que ce que vous voulez est possible. Soyez convaincu d'y arriver.
 - Les personnes qui réussissent ont toutes en commun d'avoir cru en elles-mêmes et n'ont jamais rien laissé ébranler leur certitude qu'elles finiraient par accomplir ce qu'elles avaient entrepris.
 - Le succès se joue d'abord dans la tête. Si votre esprit est empli de doute, les résultats que vous obtiendrez seront en conséquence. Pour l'emporter, vous devez faire preuve d'une foi durable, d'une confiance sans cesse renouvelée. Un esprit hésitant et vacillant entraînera des résultats hésitants et vacillants.
 - Prenez l'habitude de vous attendre toujours à ce que le meilleur arrive et non le pire, partez du principe que vous allez réussir tout ce que vous entreprendrez.
 - Tant que vous n'aurez pas rayé les mots « destin », « impossible » et « doute » de votre vocabulaire, vous ne pourrez entamer votre ascension vers le succès. On ne peut être fort quand on se persuade d'être faible, on ne peut être heureux quand on s'attarde sur ses malheurs ou ses infortunes.
-

CHAPITRE 7

Soyez courageux

Être déterminé à réussir, être prêt à donner son temps et son énergie, à sacrifier les plaisirs immédiats, à combattre l'adversité, à surmonter les obstacles et relever les défis qui nous rapprochent du but sont les ingrédients essentiels du succès.

Les personnes qui réussissent ont le courage de mettre leurs idées en pratique, la volonté d'investir leur argent, leurs efforts et leur cœur dans une entreprise en laquelle elles croient réellement.

Bien qu'elles fassent preuve d'une audace remarquable, elles ne jouent pas leur destin de façon irréfléchie. Elles préparent leur coup dans l'ombre puis passent à l'action tel un félin bondissant sur sa proie.

Vous devez prendre des risques si vous voulez faire mieux que la moyenne des hommes et des femmes. Vous ne pourrez pas toujours jouer la carte de la sécurité. La sécurité n'est d'ailleurs qu'une superstition. Elle n'existe pas dans la nature et la plupart d'entre nous n'en faisons jamais vraiment l'expérience. À trop éviter le danger, on finit par courir autant de risques, sur le long terme, qu'en se mettant franchement à découvert. La vie ne peut être qu'une aventure audacieuse.

Oliver Wendell Holmes, juge à la Cour suprême des États-Unis, le résumait ainsi : « La sécurité est une illusion, et le repos n'est pas la destinée de l'homme. »

Les hommes et les femmes qui se sont illustrés dans le monde des affaires, du sport ou de la politique ont manifesté leur courage en défiant les probabilités, en se jetant dans l'inconnu, en prenant des décisions

innovantes. Ils ont pris le risque de tout perdre parce qu'ils n'ont jamais douté de leur réussite.

Les personnes qui mènent la vie la plus dangereuse sont celles qui ont abandonné, qui se laissent aller et ne font plus l'effort de remonter la pente. Aucune force de ce monde ne pourra vous porter à elle seule. Dieu lui-même ne peut aider ceux qui ne s'aident pas. Votre détermination est l'échelle qui vous élèvera vers le succès. Vous devez vous assurer que tous ses barreaux sont solides.

Musclez votre résolution. Vos convictions doivent être manifestes, sans quoi vous n'arriverez à rien : personne ne sera prêt à vous suivre car vous n'inspirerez pas confiance. Si vous voulez atteindre vos objectifs, vous devez laisser votre foi irradier toute votre personne.

Tentez votre chance. La vie entière n'est que chance. La personne qui va le plus loin est généralement celle qui a l'audace de se lancer. Aucun navire n'a jamais quitté le rivage sans prendre aucun risque.

Dale CARNEGIE

INVESTISSEZ-VOUS

Durant son enfance à Chicago, Alex était un fervent supporter des Cubs, l'équipe de baseball locale. Ses copains et lui étaient aussi fous de joie quand les Cubs l'emportaient que dépités quand ils étaient battus. Mais les défaites affectaient Alex plus durement que ses camarades. Quand son équipe perdait, il se sentait profondément déprimé. Suite à une saison médiocre, il s'est dit que cela ne valait pas le coup et il s'est promis de ne plus jamais s'investir au point de se sentir si mal. Il a pris ses distances avec les Cubs et n'a plus jamais soutenu aucune équipe sportive, toutes disciplines confondues.

Alex a appliqué cette philosophie à tous les aspects de sa vie. « Si je ne m'investis pas trop, s'est-il dit, je ne serai jamais déçu. » À l'école puis dans sa carrière professionnelle, il a conservé cette trajectoire médiane. Effectivement, il n'a jamais souffert, mais il n'a jamais connu non plus de véritables joies. En ne prenant pas le risque de voir tomber à l'eau une

relation ou une cause qui lui tenaient à cœur, il s'est préservé de l'angoisse de la défaite mais n'a jamais connu le frisson de la victoire.

SOYEZ DÉTERMINÉ

Robert Jarvik a travaillé des années au développement d'un cœur artificiel. Ses collègues et une grande partie de la communauté scientifique affirmaient que cela ne pourrait jamais fonctionner. Non seulement Jarvik était prêt à prendre le risque de faire tous ces efforts pour rien, mais il était déterminé à persévérer tant qu'il n'aurait pas réussi.

Les inventeurs et les innovateurs ont toujours été tournés en dérision. Le bateau à vapeur de Robert Fulton fut surnommé en son temps la « folie de Fulton » et on accueillit les premières automobiles par le dédaigneux : « Trouvez-vous un cheval ! » Thomas Edison avait connu de nombreuses tentatives infructueuses avant de réussir à mettre au point l'ampoule électrique. Les inventeurs doivent posséder une détermination à toute épreuve et endurer les moqueries des autres, les affres du doute et les déceptions qu'engendrent leurs nombreux revers avant d'atteindre enfin leur but.

NE CRAIGNEZ PAS LE DÉSACCORD

Liz est embêtée. Tout le groupe s'accorde à penser que la solution évoquée résoudrait leur problème. Si elle exprime son avis contraire, les autres la prendront peut-être pour une idiote, ou pire, pour une rebelle. Pour ne pas se mouiller, le plus simple serait de garder le silence, mais Liz est certaine qu'un aspect important de la question a été négligé. Elle prend le risque d'être rejetée, mais en disant ce qu'elle pense, elle permet à l'équipe d'envisager le problème sous un autre angle et d'aboutir à une conclusion plus adaptée.

Prendre des risques ne signifie pas jouer les têtes brûlées. Une personne raisonnable prendra des risques mesurés mais, par définition, tout risque comporte une probabilité d'échec. Les grands chefs

d'entreprise en prennent à chaque résolution. Ils optimisent cependant leurs chances de succès par des recherches et analyses minutieuses. Mais au moment de prendre sa décision, le manager doit accepter l'éventuelle perte d'argent, de temps, d'énergie et d'émotion. Sans risque, il n'y a aucun gain possible.

La plupart d'entre nous possédons plus de courage que nous n'aurions osé l'imaginer.

Dale CARNEGIE

AYEZ FOI EN VOUS

On ne peut espérer rencontrer le succès si l'on est timoré, si l'on manque de confiance en soi et si l'on n'a pas le courage de ses ambitions. Il n'est pas toujours possible de savoir à cent pour cent dans quoi on s'aventure. Le manque de conviction est la cause de la plupart de nos échecs. La confiance en ses propres forces est une force en soi, et les plus forts d'entre nous seront les plus faibles s'ils perdent foi en eux-mêmes et leurs capacités.

Si tant de commerçants sont submergés par la faillite, ce n'est pas tant qu'il leur manque un sens des affaires mais plutôt de l'audace. De nombreuses personnes sont dotées de brillantes qualités, mais font preuve d'une indécision mortelle. Elles se laissent porter par les instincts de leur nature frileuse et manquent de clairvoyance. Le monde regorge d'individus qui stagnent à des postes mineurs dont ils ne tirent qu'un maigre salaire simplement parce qu'ils n'ont jamais pris la peine d'acquérir un niveau d'expertise dans le domaine qu'ils se seraient choisi.

Le manque de succès peut devenir un problème pour l'entourage comme pour soi. Certaines personnes travaillent dur pendant des années. Elles se montrent prudentes et économes mais, après une vie entière de labeur, se retrouvent néanmoins pauvres une fois la retraite venue. Elles se plaignent de leur mauvaise chance, maudissent le sort qui leur est réservé mais, en réalité, leurs projets ne portent pas leurs fruits parce qu'elles ont confondu activité et énergie. Elles ont supposé qu'en

s'affairant sans cesse, elles œuvraient forcément à leur bonne fortune. Mais c'était oublier qu'en ne les dirigeant pas à bon escient, leur temps et leurs efforts seraient perdus.

LE COURAGE CONVERTIT LES RÊVES EN RÉALITÉ

L'une des raisons pour lesquelles tant de personnes n'atteignent pas leurs objectifs est qu'elles semblent considérer leur vie idéale, leurs ambitions comme des sortes de fantasmes produits par leur imagination sans aucun ancrage dans la réalité. Elles ne prennent jamais leur mission de vie au sérieux et n'atteignent donc jamais leur véritable stature. Elles ne paraissent pas comprendre que pour accomplir ces rêves, elles ont un rôle essentiel à jouer. C'est pourtant bien ce pour quoi nous sommes ici. Nous n'avons pas été lâchés dans l'univers comme autant de particules indépendantes et sans lien les unes avec les autres. Ceux qui croient en eux-mêmes pressentent que leurs capacités peuvent concrétiser leurs rêves.

Abraham Lincoln était un homme modeste et sans prétention. Quand les premiers grondements de la guerre de Sécession se firent entendre au Nord, peu avant l'élection présidentielle, il se proposa comme leader de la nation. Lorsque le Parti républicain se chercha un candidat à l'investiture, il sollicita sa nomination. Il affirma éprouver en son cœur la force de guider la nation en cette période troublée et se dit convaincu de remporter l'élection. Venant d'un homme moins modeste que lui, cette assurance aurait pu passer pour de la vantardise, mais les motivations de Lincoln étaient sincères et sa foi, fondée sur sa certitude d'être l'homme de la situation, le mena au succès.

Celles et ceux qui ont fait l'histoire ont toujours eu une conviction inébranlable lorsqu'il s'agissait de l'œuvre de leur vie. Ils ont cru en leur idéal et en leur rôle prépondérant. Ils ont cru que leur ambition présageait le destin qu'on attendait d'eux et n'était pas simplement le produit de leur imagination.

En d'autres termes, les grands de ce monde ont tous été de fervents croyants. La foi qui émane de telles personnalités nous impressionne par la conviction de ses capacités. Elle force en nous le respect et

l'admiration. L'univers lui-même fait place à ceux qui croient avoir un rôle déterminant à jouer dans le grand théâtre de l'humanité.

Lech Walesa – libérateur de la Pologne

L'une des plus grandes incarnations du courage de l'époque contemporaine est le leader polonais Lech Walesa. « Certains hommes naissent dans la grandeur, certains la conquièrent et certains se la voient imposer », écrivait Shakespeare. Lech Walesa appartient à la dernière catégorie. Alors qu'aucune figure politique ne s'impose face au pouvoir tyrannique, il semble sortir de nulle part quand il prend la tête du peuple pour lutter contre l'oppression communiste.

Électricien sur les chantiers navals de Gdańsk, il est parmi les premiers à exprimer son mécontentement envers l'État polonais qui s'est tant soumis à l'Union soviétique qu'il s'apparente à un régime fantoche. En tant que catholique, il s'oppose également à la suppression des églises par les communistes.

Walesa n'est pas seul, bien entendu. La plupart des ouvriers sur les chantiers navals qui avaient cru au « paradis des travailleurs » proclamé par les communistes sont désabusés et la grogne enfle. Les syndicalistes fondent ce qui est d'abord un groupe secret qu'ils baptisent Solidarność, mot traditionnellement utilisé comme devise du mouvement pour souligner la solidarité des travailleurs contre le capitalisme. Le terme prend alors un nouveau sens et désigne désormais le front commun des ouvriers contre les communistes. Lech Walesa se positionne comme le leader du groupe.

Pourquoi endosse-t-il cette immense responsabilité ? Il sait qu'il risque l'arrestation, la prison et peut-être la torture policière ou même la mort. Il sait qu'il met sa famille en danger.

Des années plus tard, lorsqu'on lui demandera s'il a eu peur, il admettra avoir été terrorisé tout en arguant que quelqu'un devait bien prendre la tête de la contestation. Le « N'ayez pas peur ! » lancé par le pape Jean-Paul II, un des hommes qu'il admire le plus, résonne encore en lui et il répond à cette puissante exhortation.

Emprisonnement et libération

C'est avec cette mission en tête que Lech Walesa entre dans l'histoire. Sa prise de position courageuse aux chantiers navals de Gdańsk le projette sur le devant de la scène internationale. Mais elle lui vaut également une série de persécutions qui mettront son endurance à rude épreuve. Il est arrêté en 1981 suite à l'instauration de la loi martiale et placé en résidence surveillée pendant onze mois dans une zone reculée du pays.

Lorsqu'il est enfin libéré, une foule de quelque 1 500 personnes s'amasse au pied de son immeuble pour lui faire un accueil triomphal.

Son retour chargé d'émotion et tant attendu montre à quel point l'électricien de Gdańsk n'a rien perdu de son charisme auprès de la population et demeure une force politique considérable en Pologne, que cela plaise ou non aux autorités communistes.

Il fait alors cette promesse : « Dans ma conduite future, je serai courageux mais aussi prudent, et il n'y a rien à négocier sur ce point. Je parlerai et agirai non à genoux mais avec prudence. »

Durant les années qui suivent, Lech Walesa et sa femme, Danuta, sont harcelés par la police et interrogés à de nombreuses reprises – parfois pendant plusieurs jours – mais ils ne redoutent plus le pouvoir en place. Pour avoir rencontré d'autres leaders de Solidarność, Walesa est menacé d'une nouvelle période de détention.

Le gouvernement polonais renonce cependant à porter l'affaire plus loin. Après sa libération, Walesa confie aux journalistes que ses interrogateurs l'ont sommé de ne plus rencontrer les membres de Solidarność, mais il assure avec défiance : « Je le referai. J'organiserai d'autres réunions. »

Le prix Nobel de la paix

Lech Walesa reçoit le prix Nobel de la paix en 1983. Son courage face au pouvoir communiste est applaudi et salué dans le monde entier. Ronald Reagan qualifie l'événement de « triomphe de la force morale sur la force brutale ». Jean-Paul II, dont le premier retour sur sa terre natale depuis son élection, en 1979, a participé à la création de Solidarność, adresse à Walesa ses félicitations et loue « l'éloquence particulière » de la récompense.

Dans le procès-verbal officiel, les cinq membres du Comité Nobel norvégien honorent la lutte de Walesa pour « le droit des travailleurs à établir leur propre organisation », ajoutant qu'« un combat pour les droits de l'homme est un combat pour la paix ».

Le courage de Lech Walesa joue un rôle déterminant dans la chute du gouvernement communiste après le retrait de l'Union soviétique. En 1990, le petit électricien de Gdańsk est élu président de la République de Pologne.

Ce que nous enseigne l'exemple de Lech Walesa

- Aussi modestes soient vos origines, si vous avez le courage et la détermination de poursuivre vos objectifs, rien ne pourra vous arrêter.
- Comme Lech Walesa, la « grandeur » vous sera peut-être imposée. Votre défi n'est pas de combattre l'oppression, mais d'atteindre le succès, que vous montiez votre propre affaire ou lanciez sur le marché des produits inédits. Vous redouterez peut-être les conséquences, mais si vous avez confiance en vous, vous surmonterez les obstacles et réussirez.

Gardez la tête haute

Barry et Leon font partie des employés licenciés par une entreprise du Milwaukee lors d'une réduction de personnel. Leon vit cette nouvelle comme une grande déception, un signe de son infortune. Son visage est marqué par la dépression. On dirait qu'il vient de perdre son meilleur ami et qu'il n'a plus un dollar en poche. Les épaules affaissées, il traîne des pieds et néglige sa tenue en portant des vêtements sales et froissés. Il se plaint d'être né sous une mauvaise étoile, d'avoir donné des années de sa vie à l'entreprise sans que soient récompensés sa loyauté et son sérieux. Il ne voit pas l'intérêt de fournir à nouveau ces efforts : s'il n'a pas été capable de faire ses preuves au poste où il avait de l'expérience, comment le pourrait-il dans quoi que ce soit d'autre ? Il est convaincu d'être un raté. Cette pensée domine dans son esprit et il en vient à croire que son destin est d'échouer. Sa douleur est manifeste et, à le voir, on perçoit immédiatement son abattement.

Barry, de son côté, prend les choses tout à fait différemment. Il se lève chaque matin avec la conviction que ce licenciement est une opportunité pour lui. Il continue de soigner son apparence comme s'il allait au travail. Son visage ne laisse transparaître aucun signe de défaite. Il a l'attitude d'un battant. On perçoit dans son regard de la détermination et presque de la défiance. Il semble si enjoué et heureux que ses amis pensent qu'il a retrouvé un bon poste. Il les informe, néanmoins, qu'il cherche toujours un emploi, mais se dit absolument certain d'en trouver un, meilleur même que le précédent. Il affirme – non avec vantardise mais avec une conviction sereine – qu'il montrera à l'entreprise qui l'a licencié qu'elle ne savait pas ce qu'elle perdait en se séparant de lui, qu'il n'avait jamais eu l'intention de rester un simple employé de bureau toute sa vie, qu'il compte se hisser jusqu'au sommet, devenir lui-même un employeur et afficher sa réussite aux yeux de son ancienne entreprise.

Barry monte sa propre affaire et rencontre bientôt plus de succès que la compagnie qui l'a congédié. Il finira sans doute à la tête d'une plus grosse entreprise et démontrera qu'il avait plus de capacités, de poigne, d'initiative, d'originalité et de ressources que ne le soupçonnait son ancien employeur.

Ce qui distingue Barry et Leon est ce qui fait la différence entre un gagnant et un perdant. Le gagnant est celui qui se relève après avoir été mis au tapis avec encore plus de détermination qu'avant, celui dont les revers éperonnent l'activité. Un échec passager ne signifie que peu de chose pour lui – ce n'est qu'un épisode de sa vie.

Si vous voulez développer votre courage, faites ce que vous redoutez et persévérez jusqu'à avoir acquis suffisamment d'expériences fructueuses et de réussites. C'est le moyen le plus rapide et le plus sûr qu'on ait jamais découvert pour vaincre sa peur.

Dale CARNEGIE

Richard Branson – entrepreneur téméraire

Après avoir révolutionné l'industrie musicale en fondant Virgin Records, Richard Branson se cherche de nouveaux défis. En 1984, il revend sa maison de disques pour se consacrer à une tout autre aventure

et lancer Virgin Atlantic Airways. Pourquoi une compagnie aérienne ? Ses activités dans le monde de la musique l'amenant à voyager constamment, il a tout simplement constaté la médiocrité des services proposés sur la plupart des vols. Il se met donc au défi de créer une compagnie aérienne réellement soucieuse de ses usagers. Comme de nombreux entrepreneurs, il s'appuie sur son expérience personnelle de client pour se lancer dans une nouvelle entreprise. Son audace est d'autant plus grande qu'il ne connaît rien ou presque au domaine du transport aérien. Mais il possède déjà une solide expérience de l'entrepreneuriat.

La petite taille de sa compagnie lui confère une certaine liberté par rapport à la concurrence et l'affranchit d'une partie des contraintes administratives. Il peut ainsi ouvrir des vols à tarifs compétitifs entre les aéroports de Newark, près de New York, et de Gatwick, près de Londres. De même qu'il avait bâti la popularité de Virgin Records sur de petits prix, il propose désormais des billets d'avion à tarifs réduits, s'attirant notamment une jeune clientèle soucieuse de faire des économies.

Sa stratégie est très simple : développer une compagnie aérienne avec laquelle il aimerait personnellement voyager. De nombreuses personnes ont des idées pour améliorer tels produits ou services, mais seuls les vrais entrepreneurs ont le courage de les mettre en œuvre. Richard Branson est de ceux-là. Beaucoup ne lui donnent aucune chance face à British Airways, déjà bien implantée sur le marché, mais il ne se laisse pas dissuader.

Virgin Atlantic essuie des années de pertes sévères avant de devenir rentable. Contre l'avis de ses banquiers et de ses amis qui l'exhortent à renoncer avant d'avoir perdu tout son argent, Branson persévère. Lorsqu'un journaliste lui demande comment on fait pour devenir multimillionnaire, il répond malicieusement : « Un multimillionnaire est un milliardaire qui a investi dans une compagnie aérienne. »

Aujourd'hui, Virgin Atlantic propose des vols à destination de villes du monde entier et engrange des bénéfices considérables. Elle est la deuxième compagnie britannique de vols long-courriers. Sa flotte de Boeing 747 et d'Airbus A340 relie New York, Miami, Boston, Los Angeles, Orlando, San Francisco, Hong Kong, Athènes et Tokyo.

Richard Branson fait également preuve d'un courage remarquable dans sa vie personnelle. Il a ainsi établi plusieurs records en bateau ou en ballon.

Ce que nous enseigne l'exemple de Richard Branson

- Il n'est pas nécessaire d'inventer ou de créer un nouveau produit ou un nouveau service pour s'imposer. Richard Branson a étudié le marché et s'est lancé dans des secteurs qui avaient déjà atteint leur maturité mais pour lesquels il pouvait, selon lui, proposer une approche plus efficace et moins onéreuse.
- Le succès implique la prise de risque. Branson a joué gros dans toutes ses entreprises et en particulier lorsqu'il est entré en compétition avec British Airways. Il a trouvé une niche que cette dernière avait négligée et Virgin Atlantic l'a exploitée en proposant des vols moins chers et un meilleur service.
- Branson a eu le courage de ses ambitions. Il a gardé la conviction que ses projets réussiraient et il n'a jamais baissé les bras, persévérant alors même qu'il endurait des années de pertes, jusqu'à atteindre le succès escompté.
- Si vous envisagez de vous lancer dans une nouvelle entreprise ou êtes actuellement en train de développer votre propre affaire, gardez l'exemple de Richard Branson à l'esprit. Si vous croyez réellement dans le produit ou le service que vous proposez, vous devriez avoir le courage de vous lancer sur le marché. Branson n'était pas un joueur inconsidéré. Il était prêt à prendre des risques mesurés après avoir évalué la situation. Il connaissait les probabilités et il ne s'aventurait que s'il les pensait en sa faveur.

ENTRETENEZ LA FLAMME DE VOTRE AMBITION

L'une des raisons pour lesquelles tant d'employés n'atteignent jamais des postes de haut rang est qu'ils cessent leurs efforts pour se hisser au sommet. Ils négligent leur ambition, n'alimentent pas suffisamment sa flamme pour qu'elle grossisse et brille de plus en plus fort. L'étiollement de l'ambition chez les jeunes, sa dégradation précoce, est un signe de

déclin individuel. Et, dans son sillage, ce sont également le courage et la détermination qui faiblissent.

Au contraire, les jeunes gens qui entretiennent la flamme de leur ambition et conservent leurs idéaux intacts ne pourront qu'atteindre leurs objectifs. Ceux qui se relâchent s'essoufflent rapidement et ne parviennent jamais à grand-chose. De nombreuses personnes ont entamé leur carrière avec la conviction de diriger un jour une grande entreprise, mais elles n'ont rien fait pour nourrir cette ambition et sont aujourd'hui des quidams parmi les autres, sans grande valeur pour eux-mêmes ou pour le reste du monde.

Aussi saillant et développé soit votre talent, il s'atrophiera si vous ne l'exercez pas continuellement. La loi de la nature, « tout ce dont on ne se sert se perd », s'applique à tous les domaines. On ne peut l'ignorer ni y échapper. Qu'il s'agisse de votre ambition, de vos compétences ou d'une graine plantée dans le sol, la loi est implacable : ce dont on ne fait pas usage, ce qu'on n'entretient pas ou ne cultive pas régresse.

PENSEZ « RÉUSSITE »

En tournant votre esprit vers la réussite, tout en vous indiquera le succès. Vous devez l'exprimer à travers vos manières, votre tenue, votre prestance et votre conversation. Tout ce que vous faites ou dites devrait respirer la réussite et le succès.

Commencez chaque journée en vous focalisant sur cette réussite et ce succès. Imprégnez-vous de pensées prospères et harmonieuses, que ce soit en vous répétant des formules toutes faites, comme certains le préconisent, ou en vous concentrant sur ce que vous êtes déterminé à accomplir. Vous partirez avec un avantage certain et vous vous laisserez d'autant plus difficilement déstabiliser par la discorde durant votre journée de travail. Si vous avez tendance à douter de vos capacités, entraînez-vous à penser fermement et régulièrement que vous avez le courage d'avancer. C'est la confiance inébranlable en vous-même, en votre pouvoir, votre intégrité et votre témérité qui vous permettra de vous renforcer et d'accomplir avec force et aisance ce que vous entreprenez.

Vous constaterez qu'en conservant perpétuellement ces idéaux à l'esprit, vous envisagerez la vie sous un angle différent. Vous aborderez vos problèmes avec une tout autre perspective et votre existence prendra un nouveau sens. En vous affirmant, vous entrerez en harmonie avec votre environnement et en éprouverez joie et contentement. Cela vous aidera à forger votre individualité et votre volonté personnelle. Vous y verrez plus clair dans votre esprit et vos pensées seront plus efficaces. En désencombrant votre machinerie mentale, vous favoriserez une réflexion dynamique et des actions décisives.

FORTIFIEZ VOTRE COURAGE ET SURMONTEZ VOS PEURS

Si une qualité vous fait défaut, vous pouvez la développer par des encouragements constants. Si vous manquez de courage dans un domaine quelconque (ce qui est le cas pour la plupart d'entre nous), stimulez-le en affirmant haut et fort que vous êtes sans peur, que vous êtes téméraire et que rien ne peut vous atteindre. Souvenez-vous que la peur est simplement une perception du danger et que, lorsque vous avez parfaitement confiance en vous, il n'y a aucune raison d'y céder.

À chaque fois que vous sentirez l'appréhension vous gagner, répétez-vous : « Je suis courageux ; je n'ai rien à craindre. La peur n'est pas une réalité, elle n'est que l'absence de courage, basée sur l'ignorance. » Ralph Waldo Emerson soulignait la vertu de cette philosophie lorsqu'il écrivait : « Fortifiez-vous d'incessantes affirmations. Ne vous usez pas à rejeter les choses, ni à crier contre le mal, mais chantez la beauté du bien. »

Prenez la résolution de n'abriter dans votre esprit aucune pensée que vous ne voudriez pas voir se réaliser dans votre vie. Chassez les idées toxiques et déprimantes aussi instinctivement que vous évitez les dangers physiques de toutes natures. Remplacez les pensées discordantes ou malheureuses, les pensées de faiblesse et de détresse, par des visions heureuses et optimistes. Prenez l'habitude de vous suggérer des choses agréables ou engageantes sur lesquelles votre esprit pourra s'attarder, ou utilisez un mot ou une idée clé qui susciteront en vous plaisir, bonheur et harmonie. Vous serez surpris de constater avec quelle rapidité vous pouvez modifier le cours de vos pensées et, par là même, changer vos

émotions. Vous accroîtrez votre courage et votre assurance et aurez ainsi fait la moitié du chemin.

Votre coach mental

Comme nous l'avons vu au premier chapitre de ce livre, quand la peur et le découragement vous guettent, encouragez-vous comme si vous étiez votre propre coach pour vous remotiver. Ce dialogue intérieur est l'occasion de déployer un argumentaire qui résistera à un examen minutieux grâce au poids des preuves qui le soutiennent. Plus la preuve est solide et convaincante, plus le message est puissant et crédible. C'est un monologue intérieur que nous devons tous avoir en nous-même de temps en temps. Cet outil vous permettra de reprendre le contrôle de la seule chose que vous pouvez réellement maîtriser à tout moment : votre pensée.

L'inaction engendre le doute et la peur. L'action suscite la confiance et le courage. Si vous voulez vaincre votre peur, ne restez pas assis chez vous à gamberger. Sortez affronter le monde.

Dale CARNEGIE

Prenez votre décision et agissez sans tergiverser

L'indécision est l'une des principales raisons qui entraînent un échec total ou un résultat décevant, un succès en demi-teinte.

De nombreux entrepreneurs ont fait leur fortune en jouant le tout pour le tout à un moment décisif. Les échecs sont souvent la cause de changements insuffisamment préparés et d'atermoiements inutiles. Les personnes déterminées, qui savent ce qu'elles veulent et passent à l'action sans tarder vont toujours de l'avant. Les indécis, malgré toutes leurs autres qualités, sont toujours à la traîne dans la course de la vie.

Si l'on a l'habitude d'hésiter pour tout, de peser et de soupeser chaque question, de ne jamais bien savoir ce que l'on cherche, on n'atteindra jamais le succès. Les leaders ne sont pas faits de cette étoffe. Quels que soient leurs défauts, ils savent prendre des décisions. Ils savent ce qu'ils veulent et vont droit au but. Ils peuvent faire des erreurs, trébucher parfois, mais ils se remettent vite en selle.

Les personnes qui savent se décider rapidement peuvent se permettre de se tromper : elles auront toujours le temps de se rattraper car elles progressent plus vite que les timorés, les indécis et tous ceux qui sont paralysés à l'idée de faire le mauvais choix – ceux qui attendent d'être sûrs à cent pour cent, ceux qui se tiennent au bord du ruisseau en attendant qu'on les pousse à l'eau et n'atteignent jamais l'autre rive.

Un grand nombre de personnes semblent redouter par-dessus tout la prise de décisions. Elles ne se risquent pas à en prendre la responsabilité car elles ne savent pas où cela pourrait mener. En décidant aujourd'hui, elles ont peur de regretter le lendemain en découvrant une meilleure opportunité. Ces éternels velléitaires ont si peu confiance en eux qu'ils n'osent se fier à leur propre jugement pour trancher toute question d'importance. Une grande partie d'entre eux sabordent ainsi leurs qualités en entretenant cette habitude malade qu'est l'indécision.

J'y arriverai. Aucune autre expression de la langue française n'exprime la volonté avec autant de force. Il y a de la profondeur, de la solidité, de la détermination, de la confiance, du pouvoir, du courage, de la vigueur et de l'affirmation de soi dans la voix pleine et sonore qui la prononce généralement. Elle convoque le triomphe face à l'adversité, la victoire sur le découragement, la volonté de s'engager et la force d'agir, les entreprises ambitieuses et audacieuses, les ambitions sans entraves et les mille et une intuitions solides qui nous aident à surmonter les obstacles sur notre route.

Récapitulatif

- Quand votre foi en vous et en votre mission occupe tout votre esprit, rien ne peut vous arrêter, aucune force ne peut entraver votre succès. Quels que soient vos faiblesses, vos défauts et vos lacunes, votre assurance vous donnera la conviction d'être capable d'accomplir ce que vous entreprenez.
- Aussi saillants et développés soient vos talents, ils s'atrophieront si vous ne les exercez pas continuellement. La loi de la nature, « tout ce dont on ne se sert se perd »,

s'applique à tous les domaines. On ne peut l'ignorer ni y échapper.

- En vous encourageant, en prenant l'habitude de garder à l'esprit que vous pouvez être qui vous voulez et que vous pouvez accomplir ce que vous désirez, vous révolutionnerez complètement votre vie, vous vous débarrasserez de la plupart de vos maux et difficultés et vous vous hisserez à des sommets auxquels vous n'osiez rêver.
 - On ne peut réussir quoi que ce soit dans ce monde sans affirmer d'une manière ou d'une autre qu'on est capable d'accomplir ce qu'on entreprend.
 - Le pire ennemi du succès est la paresse.
 - L'indécision conduit à l'échec, à un résultat décevant ou à un succès en demi-teinte.
 - L'adversité nous fortifie. Elle développe notre endurance. Surmonter un obstacle nous permet d'être mieux armé pour surmonter le suivant.
 - Les doutes et les craintes, les pensées pessimistes et négatives nous empoisonnent. Ils sapent l'énergie, l'enthousiasme, l'ambition, l'espoir et la foi et, par là même, notre force, notre vitalité et notre créativité. N'abritez que les pensées qui soutiennent votre ambition, celles qui vous aideront à concrétiser votre idéal, à réaliser vos rêves, à faire coïncider votre vision et la réalité.
 - Notre but en tant qu'humain est d'accomplir certaines choses. Rien ne peut remplacer cette quête dans notre vie. Aucun bonheur véritable n'est envisageable sans accomplissement.
 - C'est en forgeant qu'on devient forgeron. C'est en faisant preuve de courage que vous deviendrez courageux. Inspirez-vous du parcours de grands leaders tels que Lech Walesa et Richard Branson pour entreprendre avec audace.
-

CHAPITRE 8

Surmontez l'échec

On hésite souvent à essayer de nouvelles idées, à se lancer dans de nouvelles aventures ou à tenter une approche inédite pour résoudre un problème parce qu'on craint de se tromper. La peur de l'échec est humaine. Personne ne veut éprouver la brûlure de la défaite, mais aucune entreprise ne peut réussir sans qu'on se jette à l'eau et qu'on accepte, à chaque tentative, le risque que cela ne fonctionne pas.

ON APPREND DE SES ERREURS

Toutes nos tentatives ne peuvent être un succès, et nous connaissons tous de nombreux échecs au cours de notre vie. Mais nous apprenons de nos erreurs et utilisons ce savoir fraîchement acquis pour les surmonter. Lorsqu'on aborde une tâche pour la première fois, on a de grandes chances de rater. Quand la petite Tricia essaye d'assembler son premier puzzle, elle finit par pleurer de frustration : les pièces refusent de s'emboîter. Mais avec de la patience et le soutien de sa mère, elle commence à identifier les formes et les motifs et parvient en peu de temps à faire de son échec initial un succès. La première fois que Johnny fait face à un lanceur au baseball, il ne touche pas la balle une seule fois. Il s'entraîne encore et encore jusqu'à prendre le coup de main et réussir ses frappes.

Persévérez

Même lorsqu'on possède de l'expérience et du savoir-faire, on ne peut être toujours gagnant. Vous connaîtrez forcément des revers, mais vous ne devez pas laisser le concept d'échec vous paralyser. Apprenez de vos erreurs et appliquez ce que vous avez appris pour mieux faire.

R. H. Macy fut contraint de fermer les sept premiers magasins qu'il avait ouverts, mais au lieu de se déclarer vaincu, il a persévéré et les magasins Macy's sont aujourd'hui parmi les plus prospères des États-Unis. On oublie que le célèbre joueur de baseball Babe Ruth a raté sa frappe plus de 1 300 fois dans sa carrière car il a marqué 714 home runs.

Faites ce que vous redoutez et persévérez... C'est le moyen le plus rapide et le plus sûr qu'on ait jamais découvert pour vaincre sa peur.

Dale CARNEGIE

Cherchez la cause

Thomas Edison n'a jamais renoncé, mais la persévérance seule ne suffit pas. À chaque fois que son expérience ratait, il cherchait à comprendre ce qui s'était passé pour trouver une solution. On dit qu'il a ainsi dû s'y prendre à près de mille fois avant de mettre au point le filament à l'origine de l'ampoule électrique.

Les grands inventeurs et les champions sportifs ne sont pas les seuls à faire face à leurs échecs et à surmonter leurs déconvenues. Nous sommes tous amenés, dans notre vie professionnelle et notre vie privée, à faire des erreurs et devons être prêts à les dépasser.

Justine est contrariée. Elle était convaincue que les changements qu'elle avait recommandés accéléreraient le traitement des salaires. Mais à son grand étonnement, ils ont au contraire ralenti la procédure. Les critiques de son supérieur l'accablent et elle se sent encore plus stupide d'avoir fait ces propositions. Mais, au lieu d'abandonner, elle mène son enquête pour découvrir la cause de ce loupé. Elle se rend compte que son idée reste pertinente, mais que le problème vient de la façon dont elle est mise en œuvre. En formant les employés à la nouvelle procédure, elle transforme son échec en succès.

Minimisez les risques

Par essence, toute nouvelle idée est risquée. Si elle n'a pas fait ses preuves par le passé, il y a de grandes chances qu'elle ne se montre pas concluante cette fois-ci. Lorsque Paul met au point son plan marketing pour l'introduction d'un nouveau produit développé par son entreprise, il admet que de nombreux impondérables pourraient compromettre son objectif.

Pour identifier les éventuels freins, il décide de mettre le produit à l'essai dans trois villes avant de peaufiner son plan final pour une distribution nationale. Chaque test lui permet de cerner des difficultés probables et de trouver des solutions adaptées. Lorsque la campagne nationale est lancée, la plupart des couacs ont été décelés et corrigés et les chances de succès sont grandement améliorées.

Cherchez une solution de rechange

Le nouveau programme que Peter a développé doit à tout prix fonctionner – et vite, sans quoi l'entreprise se trouvera dans une situation critique. Il sait que son idée est bonne, mais elle est inédite et n'a jamais été testée. En cas d'échec, il n'y aura pas le temps d'évaluer les causes et de faire les ajustements nécessaires. Il faut absolument qu'elle marche tout de suite.

Pour se protéger et préserver l'entreprise au cas où le nouveau programme serait insatisfaisant, Peter prévoit une solution de rechange. Moins innovante, elle ne sera sans doute pas aussi efficace que le plan initial, mais elle pourra au moins dépanner. Si le programme initialement prévu n'aboutit pas, la situation restera tout de même sous contrôle. Il sera alors possible de mener des investigations plus approfondies pour comprendre ce qui a raté et prendre les mesures qui s'imposent pour réussir.

Persuadez-vous que vous allez réussir

Lorsqu'un plan ou une idée tombe à l'eau, les personnes qui en étaient à l'origine en sont souvent affectées et certaines sont tentées

d'abandonner. Vous devez vous préparer à l'échec et à l'éventualité d'endurer de temps à autre la défaite.

Andrea est dévastée. Elle était parfaitement certaine que ses suggestions résoudraient le problème mais, malgré tous ses efforts, cela n'a pas été le cas. « Je suis une ratée, se dit-elle. Je ne suis pas capable de relever ce genre de défi. »

Si elle persiste dans cet état d'esprit, non seulement elle se rendra malheureuse, mais elle ne sera pas à même de réfléchir posément à de nouvelles solutions pour régler la situation.

Vous devez accepter de ne pas réussir à tous les coups, et ne pas en avoir honte. Encouragez-vous par des paroles motivantes. Rappelez-vous que l'échec est inhérent à l'expérimentation et que vous ne pourrez pas progresser sans continuer à tester, à innover.

Remémorez-vous tous vos succès précédents – et vos tâtonnements pour y arriver. Répétez-vous que vous avez déjà réussi et que vous réussirez encore. L'échec n'est qu'une transition. Vous l'avez surmonté par le passé, vous le surmonterez à nouveau.

SOUTENEZ VOS EMPLOYÉS EN CAS D'ÉCHEC

Les managers et superviseurs ont une responsabilité supplémentaire. Ils doivent être capables de gérer les erreurs de leur personnel. Bien sûr, un employé pourra vous décevoir s'il s'engage dans une entreprise infructueuse. Vous serez tenté de le réprimander, ou pire, de le licencier. En agissant sous le coup de la colère, vous risquez de perdre ou de démoraliser un membre prometteur de votre équipe.

Un cadre d'IBM fit un jour une erreur de jugement qui coûta plus de 100 000 \$ à l'entreprise. Lorsqu'il fut convoqué dans le bureau de Thomas Watson, l'homme qui a bâti le succès d'IBM, il s'attendait à être mis à la porte. « C'était ma faute, admit-il face au P-DG. Je suppose que vous souhaitez mon renvoi. — Certainement pas, rétorqua Watson. Je viens d'investir 100 000 \$ dans votre formation. Maintenant tirez-en les leçons et remettez-vous au travail. »

S'ils veulent que leurs employés puissent progresser, les chefs d'entreprise doivent leur accorder l'opportunité de faire des erreurs. Autrement, ils auront toujours peur de tenter des approches inédites, créatives ou innovantes.

Renouez avec la performance

Cela ne signifie pas que vous devez ignorer les échecs, les erreurs ou les piètres résultats simplement pour préserver le moral de vos employés. Il revient au manager de les former au succès.

Le programme Dale Carnegie enseigne aux participants une approche en six étapes pour amener les membres du personnel à maximiser leurs performances.

Étape n° 1 : Trouvez un terrain d'entente

Commencez par chercher un terrain d'entente avec votre collaborateur. Créez une complicité. En établissant de bonnes relations sur le long terme, vous instaurerez un climat de bonne volonté et de confiance mutuelle. Lors de la première rencontre, mettez la personne à l'aise et détendez-la. Communiquez avec empathie et amenez le sujet qui vous occupe sur le ton de la conversation.

Étape n° 2 : Faites preuve de tact

Parlez avec tact pour éviter d'être trop abrupt et de mettre votre interlocuteur sur la défensive. Trouvez le moyen de passer en douceur de la conversation plaisante à la question que vous souhaitez évoquer.

Ne dites pas directement : « Cela ne va pas », mais utilisez une tournure moins brusque du type : « Je vois que vous êtes en train de résoudre ce problème, puis-je vous suggérer... », puis présentez votre point de vue sur la façon d'améliorer les choses.

Étape n° 3 : Concentrez-vous sur le problème – pas sur la personne

Durant cette étape, vous allez vous efforcer de focaliser toute votre attention sur la difficulté à régler et non sur la personne. Éliminez les

pronoms personnels de votre discours et dépersonnalisez l'incident. C'est l'action qui pose problème, et non la personne qui l'a commise. Votre but est de donner à l'autre l'occasion de s'expliquer et de lui exposer ce que vous savez sur la question. Soyez à l'écoute pour comprendre ce qu'il s'est passé et pour déterminer si la personne prend ses responsabilités ou si elle les impute à d'autres sans admettre ses erreurs. Recueillez les faits et les informations qui vous permettront de cerner la situation. Évitez de mettre votre interlocuteur sur la défensive : posez des questions plutôt que de tirer des conclusions hâtives. Vous aurez alors une vue d'ensemble du problème et pourrez identifier sa cause.

Étape n° 4 : Envisagez ensemble différentes solutions

Le but de cette étape est de remédier au problème, de faire en sorte que l'erreur ne se répète pas et de revenir à un niveau de performance acceptable. Elle implique également de prévoir un moyen de contrôle pour prévenir la réapparition du problème. Vous encouragerez pour cela les retours et les remarques.

On n'abordera pas cette étape de la même façon selon qu'on s'adresse à un employé qui admet sa responsabilité ou à un employé qui la rejette sur les autres. Vous interrogerez, écouterez et guiderez le premier pour l'amener à faire des suggestions d'amélioration. Une personne qui est impliquée dans l'analyse du problème et la prise de décision est plus susceptible d'adhérer et de mettre en œuvre la solution retenue. Avec l'employé qui se défait, le responsable devra peut-être commencer par rappeler les performances attendues et favoriser une meilleure prise de conscience des responsabilités.

Étape n° 5 : Motivez et impliquez

Cette étape est centrée sur la personne. Un employé qui s'est trompé se sent plus ou moins en échec et perdra sans doute en assurance dans son travail. Le rôle du manager consiste donc à l'aider à prendre du recul sur la situation.

L'employé a besoin d'être rassuré sur sa valeur et son importance au sein de l'entreprise et sur le soutien et la confiance de son supérieur. Le but de l'entrevue est de le motiver à donner le meilleur de lui-même

parce qu'il se sentira impliqué dans une relation solide avec son employeur. Il doit être déterminé à atteindre un haut niveau de performance et sentir que l'entreprise est impliquée dans sa réussite.

Étape n° 6 : Exprimez vos attentes

L'employé doit quitter la réunion avec une idée claire de ses responsabilités et des attentes de l'entreprise.

Il arrive qu'une personne ne convienne pas pour une tâche, une mission ou un poste particuliers. Évaluez ses points forts, ses intérêts et ses objectifs et cherchez-lui une place plus profitable au sein de l'entreprise. Ce serait faire du tort aussi bien aux employés qu'aux sociétés de perpétuer une situation dans laquelle les individus ont le sentiment de ne jamais pouvoir réussir. Si, malgré vos conseils et votre soutien, l'employé n'atteint pas les résultats désirés, retirez-lui en dernier ressort ce type de responsabilités.

PERSÉVÉRANCE ET INNOVATION

Toutes nos entreprises ne peuvent aboutir. À la joie du succès succède parfois l'amertume de l'échec. En examinant vos erreurs de façon constructive, vous pourrez les faire évoluer vers le succès.

Après son éviction de Ford Motor Company, Lee Iacocca se retrouva au plus bas de sa carrière. L'histoire de cette défaite qu'il a su convertir en succès en reprenant la direction de Chrysler est aujourd'hui bien connue. Il raconte dans son autobiographie qu'en arrivant à son nouveau poste, il fit face à une probabilité d'échec encore plus grande. Chrysler était au bord de la faillite. Un homme moins déterminé aurait sans doute tourné les talons plutôt que de prendre le risque d'essayer une nouvelle déconvenue. Mais grâce à son approche innovante et à sa persévérance, Iacocca redressa la situation et sortit le constructeur automobile de la crise.

Changez de direction

Don n'est pas un musicien ordinaire. Il rêve de devenir un violoniste de concert célèbre. Fraîchement diplômé de la Juilliard School, une prestigieuse école de musique new-yorkaise, il se présente à plusieurs concours mais n'atteint jamais les premières places. Après toutes ces années d'études, il se rend compte qu'il n'a pas l'étoffe des plus grands et ne sera jamais qu'un violoniste compétent. Il pourrait se contenter de rejoindre un orchestre symphonique, un poste qui lui garantirait une stabilité d'emploi et lui permettrait d'exercer ses talents. Mais Don a l'ambition de devenir le meilleur de son domaine – et pas juste un musicien parmi d'autres.

Il étudie ses options et s'aperçoit que l'industrie du disque manque cruellement de musiciens formés pour satisfaire ses besoins en bout de chaîne de production. Il est embauché par une grande maison de disques comme assistant de production. Ses talents et son expertise lui valent bientôt une promotion et il finit à la tête du département de musique classique.

Plusieurs années plus tard, il fait face à une nouvelle crise. Suite à une restructuration, le département de musique classique, qui n'avait jamais été très lucratif, est significativement réduit. Don est remercié. Il doit à nouveau se réorienter. Il se met à son compte et propose ses services à son ancien employeur et à d'autres maisons de disques. Grâce à son expérience dans l'industrie du disque classique, il devient rapidement l'un des producteurs indépendants les plus en vue de son domaine.

En deux occasions, Don a converti un échec en succès en évaluant ses atouts et en changeant de direction pour mieux exploiter ses talents au lieu de se lamenter.

Changez d'objectif

Christine a postulé dans plusieurs écoles de médecine. Quand elle reçoit sa dernière lettre de refus, elle est désespérée. Elle a toujours voulu être médecin. Tout son cursus scolaire était orienté vers une carrière médicale. Elle était bonne élève et s'attendait à être acceptée en école de médecine sans problème. Ses notes dans les matières scientifiques s'avèrent cependant insuffisantes pour lui ouvrir les portes d'une formation médicale.

Après deux jours de déprime, Christine se rend compte qu'elle doit prendre une décision sur son avenir. Elle examine les différentes options possibles dans le champ médical : elle pourrait postuler dans des écoles de médecine à l'étranger, décrocher un emploi dans un domaine lié au médical ou recommencer une année d'étude pour améliorer ses notes et postuler à nouveau aux écoles qui ont rejeté sa candidature. Aucune de ces solutions ne l'attire vraiment. Une introspection sérieuse et des discussions avec ses amis, ses parents et des conseillers lui font comprendre que ses résultats médiocres en sciences n'étaient pas dus à un manque de capacités mais à un manque d'intérêt pour ces matières. Au fil des ans, ses envies ont changé mais elle n'en a pas tenu compte dans ses aspirations professionnelles.

En repensant ses objectifs à l'aide de conseillers d'orientation, Christine s'aperçoit que ses nombreux talents lui ouvrent des opportunités dans plusieurs domaines. Changer son objectif à ce stade de sa vie lui aura sans doute évité de persévérer dans une carrière où elle ne se serait pas épanouie.

Faites marche arrière pour renouer avec le succès

Joel a été pendant des années l'un des meilleurs analystes financiers de son entreprise avant d'être promu directeur d'unité. Il ne lui faut pas longtemps pour constater qu'il est dépassé par ses nouvelles fonctions. Il était doué pour les chiffres mais l'essentiel de son travail consiste maintenant à gérer des personnes. Il supervise une équipe de quarante comptables, opérateurs informatiques et employés de bureau. Il passe une grande partie de son temps dans des réunions avec d'autres responsables, avec des représentants de banque et d'autres institutions financières ou avec ses propres supérieurs. En un an, il a déjà été rappelé à l'ordre par son patron plusieurs fois sur le manque de performance de son département.

Il est sur le point de donner sa démission et de chercher un nouveau travail quand le directeur de gestion de la maison mère vient contrôler son service. « Joel, lui dit-il, vous étiez l'un de nos plus brillants analystes financiers, mais à votre poste actuel, vous ne fournissez pas les résultats attendus. Si vous souhaitez retrouver votre ancien poste, je

pense que vous y seriez plus heureux et certainement plus utile à l'entreprise. »

Faire marche arrière est généralement perçu comme une forme d'échec. Cela implique d'admettre qu'on n'a pas été capable d'assumer avec succès un poste de plus haut rang, et l'ego en prend souvent un coup. Pourtant de nombreuses personnes qui ont fait l'histoire ont été promues à un niveau qui dépassait leurs compétences. Nous avons tous nos forces et nos faiblesses. Nous devrions être capables d'accepter qu'on ne peut pas donner satisfaction en tout. En reprenant son ancien poste, Joel redevient un atout pour son entreprise et peut de nouveau s'épanouir dans son travail.

Charles Kettering, inventeur du démarreur automobile et de nombreuses autres technologies, vendit sa société à General Motors où il fut nommé vice-président. Il s'avéra cependant un piètre gestionnaire et les départements dont il avait la responsabilité n'atteignaient pas les objectifs fixés par l'entreprise. On releva finalement Kettering de ses fonctions managériales afin qu'il se concentre sur ses inventions. Ce fut une décision aussi bénéfique pour General Motors que pour lui, car il pouvait dès lors consacrer tout son temps à son domaine de prédilection.

Les erreurs et les défaites ne devraient pas conduire aux pleurs et aux regrets. Analysez la raison de votre échec et déterminez le moyen d'en faire une entreprise fructueuse.

Bâissez vos succès sur vos échecs. Le découragement et la défaite sont les deux tremplins les plus efficaces vers le succès.

Dale CARNEGIE

SURMONTEZ VOS DÉCEPTIONS PROFESSIONNELLES

Lorsque Victor est embauché, il se donne comme objectif de devenir directeur de succursale d'ici à cinq ans. Quatre ans plus tard, il en est encore loin. Il se sent malheureux, déçu et démotivé. Tantôt il rêve d'un changement soudain de fortune, tantôt il se lamente sur son sort.

Pourquoi Victor n'a-t-il pas atteint son but ? Peut-être est-ce dû à des circonstances qui lui échappent, comme une récession économique ou

une compétition féroce pour le poste qu'il convoite. Dans ce cas, il aura intérêt à se fixer de nouveaux objectifs ou à chercher un nouveau travail où les circonstances seront plus favorables. Mais peut-être n'a-t-il tout simplement pas fait la preuve de ses capacités.

Une promotion se mérite

La raison pour laquelle on ne parvient pas à gravir les échelons d'une entreprise n'est peut-être pas liée à des facteurs extérieurs. Peut-être que Victor ne mérite tout simplement pas la promotion qu'il souhaite. Investir son temps ne suffit pas. Victor devrait réévaluer son travail, discuter avec son supérieur des améliorations qu'il pourrait y apporter et se former davantage pour se préparer aux fonctions qu'il convoite.

Meredith est dépitée. Sa patronne vient de partir à la retraite et elle s'attendait à prendre sa succession. Après tout, c'est elle qui a le plus d'ancienneté dans le service et son travail a toujours été irréprochable. Non seulement elle n'a pas été promue, mais la société a nommé quelqu'un de l'extérieur qui ne connaît rien au département. « Ce n'est pas juste », pense-t-elle.

Pourquoi Meredith n'a-t-elle pas décroché la place ? Lorsqu'une entreprise choisit une personne pour un poste de dirigeant, elle tient certainement compte de son travail, de sa fiabilité et de sa compétence, mais elle recherche également des profils qui ont manifesté davantage que des qualités purement techniques. La recrue doit posséder ces atouts particuliers qui la font sortir du lot. Elle doit s'être montrée prête à faire plus que les tâches routinières qu'on lui assigne.

Faites-en plus qu'on ne vous le demande

Jack, le vice-président exécutif, s'entretient avec Leo, un cadre moyen sur le point de prendre sa retraite. Une fois qu'ils ont terminé de planifier la transition de son travail vers son successeur, Leo demande : « Jack, il y a quelque chose qui me turlupine depuis longtemps. Cela fait des années que j'en suis contrarié et frustré, mais je n'oserais pas te poser la question si je ne m'apprêtais pas à partir. Nous avons tous les deux été embauchés à peu près en même temps. Tu es vice-président exécutif, tandis que je n'ai jamais réussi à dépasser le niveau de cadre moyen. Qu'est-ce que j'ai

mal fait ? J'ai fourni un travail excellent. Les évaluations de mes supérieurs ont toujours été très positives. J'ai toujours accompli ce qu'on me demandait, et bien. Qu'as-tu fait que je n'ai pas su faire pour en arriver où tu es ? »

« Leo, tu viens de répondre à ta propre question. Tu as toujours fait ce qu'on te demandait, mais rien de plus. Si j'en suis là aujourd'hui, c'est parce que j'ai pris sur moi d'en faire plus que ce que mon poste exigeait en soi. Je me suis porté volontaire pour des projets dont personne ne voulait. J'ai soumis des suggestions à mes supérieurs. Bien sûr, c'était prendre un risque, car certaines auraient pu ne pas fonctionner et coûter de l'argent à l'entreprise – ce qui est d'ailleurs arrivé quelques fois, mais dans l'ensemble je me suis rendu profitable. Quand j'ai eu le sentiment d'avoir fait tout ce que je pouvais dans un service, j'ai demandé à être transféré dans un autre où je pourrais en apprendre plus et contribuer au succès de la société d'autres façons. Faire son travail correctement est une chose, c'est même la base de tout le reste. Mais ce sont ces extras qui attirent l'attention favorable des personnes qui décident de qui sera promu. »

Les cas comme celui de Leo, Meredith et peut-être Victor sont très fréquents. Ces personnes fournissent un travail de qualité et s'attendent à ce que cela suffise. C'est important mais, comme le souligne Jack, il faut en faire davantage pour réellement progresser.

Comprendre pourquoi

Si vos collègues sont systématiquement promus tandis que vous stagnez, réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour mériter qu'on vous considère également à la prochaine opportunité. Répondez à ces dix questions :

- Comment puis-je rendre mon travail actuel plus profitable à l'entreprise ?
- Que puis-je faire pour l'entreprise que je ne fais pas déjà ?
- De quelles manières puis-je améliorer le fonctionnement de mon service ?

- Quels aspects supplémentaires et différents de mon travail pourrais-je apprendre pour être plus profitable à l'entreprise ?
- Quelles démarches puis-je entreprendre pour faire savoir à mes supérieurs que je suis prêt à endosser davantage de responsabilités ?
- Que puis-je apprendre des missions des autres services qui pourrait m'aider à atteindre mes objectifs ?
- Si j'ai fait le tour de mon poste actuel, y a-t-il d'autres postes au sein de l'entreprise que je pourrais occuper ?
- Y a-t-il des missions boudées par les autres employés pour lesquelles je pourrais me proposer ?
- Comment puis-je améliorer mes qualités de manager pour accroître la productivité de mes employés ?
- Suis-je prêt à m'impliquer et à consentir les sacrifices et les risques nécessaires pour mériter de gravir les échelons du management ?

SOYEZ MAÎTRE DE VOTRE DESTIN

N'imputez pas vos frustrations personnelles au système... à moins qu'il soit réellement en cause. Si une introspection honnête révèle que vous pouvez faire quelque chose pour dépasser ce qui vous retient, identifiez la raison qui vous empêche d'atteindre vos objectifs et ce que vous ne faites pas déjà pour la corriger. En vous montrant ouvertement prêt à devenir un employé remarquable et pas simplement un bon travailleur, vous vous placerez sur la voie du succès dans votre carrière professionnelle.

Nous pouvons tous endurer le désastre et la tragédie, et en triompher – s'il le faut. On ne s'en croit peut-être pas capable, mais nous avons tous des ressources intérieures insoupçonnées qui nous aideront à nous en sortir, à condition de les utiliser. Nous sommes plus fort que nous le pensons.

Dale CARNEGIE

Sachez rebondir

Une grande déception, que ce soit au travail ou dans tout autre aspect de la vie, mine souvent le moral et entame durement la confiance en soi. Si l'on ne prend pas les mesures qui s'imposent immédiatement, on peut glisser vers l'auto-apitoiement, l'échec et l'abattement.

« Je ne pourrai jamais me remettre de la perte de ce client », se dit Clyde. Il se sent profondément accablé. La Lincoln Manufacturing Company était l'un de ses plus gros clients depuis des années et représentait 30 % de ses revenus. Elle vient de faire savoir qu'elle fermait son usine de Toledo pour concentrer sa production à Houston.

Clyde rumine cette mauvaise nouvelle pendant plusieurs semaines. Ses responsables commerciaux essayent de le remotiver, l'encouragent à développer de nouvelles affaires et le mettent sur la voie de clients potentiels – mais rien ne semble l'aider.

Il contacte les prospects, mais ses présentations sont médiocres. Son manque de confiance filtre dans la conversation et il ne parvient pas à conclure la vente.

Ces échecs qui viennent s'ajouter à son désarroi initial ne font qu'empirer la situation. Clyde sombre dans la morosité et envisage sérieusement de se retirer de la vente pour se reconvertir dans un domaine moins exigeant.

Fixez-vous des objectifs réalistes et atteignables

Clyde a travaillé dur pour devenir un bon vendeur. Ce serait dommage de gâcher toute cette expérience acquise sur des années. Avec l'aide de son responsable commercial, il traverse les différentes phases du « deuil » qui suit une perte conséquente. Il finit par accepter que le départ du client n'a rien à voir avec ses compétences. Il possède toujours les mêmes aptitudes et la même motivation qui lui ont permis de faire affaire avec la Lincoln Manufacturing Company et tous ses autres clients pendant des années. Il doit repartir sur de bonnes bases avec un enthousiasme et une assurance retrouvés. La seule façon de se redonner confiance est de renouer avec le succès. Il se fixe de nouveaux objectifs qu'il expose à son responsable.

« Art, je vais remplacer ce client dans les six prochains mois. — Très bien, Clyde. Quel est ton plan d'action ? — Je vais me dépasser. Je vais travailler si dur et si longtemps que j'y arriverai. — Je suis heureux de t'entendre parler ainsi, mais étudions le marché pour établir des objectifs réalistes. Si tu te donnes une ambition trop optimiste, tu risques de ne pas l'accomplir. Il vaut mieux se fixer des objectifs moins ambitieux que tu es sûr d'atteindre, puis continuer à évoluer sur cette base. »

Art a raison. Le meilleur moyen de rebondir est d'engranger de nouveaux succès. Si votre objectif est trop élevé, vous serez moins susceptible de le remplir. En définissant des objectifs réalistes et à votre portée, vous renforcez positivement l'image que vous avez de vous-même à chaque fois que vous réussissez.

Vous vous prouvez à vous-même vos capacités et établissez ainsi des fondations solides sur lesquelles vous appuyer pour avancer. Le succès appelle le succès et, en suivant le conseil d'Art, Clyde a non seulement remplacé dans son portefeuille la Lincoln Manufacturing Company, mais il a aussi amélioré son chiffre de ventes global durant les mois suivants.

Concentrez-vous sur vos réussites passées

Le mariage de Marybeth est un désastre. Les réprimandes incessantes de son mari ont fait de la femme pleine de vie et d'assurance qu'elle était une défaitiste abattue et effrayée. Elle s'est mariée juste après avoir obtenu son diplôme universitaire. Elle voulait enseigner, mais son mari l'a persuadée de devenir secrétaire dans une banque. Elle pense qu'elle pourrait faire mieux, mais il ne cesse de lui répéter qu'elle ne serait pas capable d'occuper un poste à responsabilités. Il trouve à redire à tout ce qu'elle fait et gonfle son propre ego en la rabaissant. Au bout de trois ans, elle trouve le courage de divorcer et essaye de se reconstruire.

Elle passe sa vie en revue et se rend compte que c'est à la fac qu'elle était le plus heureuse et épanouie.

Elle s'inscrit donc en formation continue à l'université locale. Sa participation en classe, ses dossiers de recherche et ses excellents résultats renforcent son estime d'elle-même et la poussent à poser sa candidature pour entrer en master. Elle y réussit si bien qu'on lui propose de rejoindre l'équipe enseignante à la fin de son cursus.

En se concentrant sur ses succès passés et en cherchant l'opportunité de les reproduire, Marybeth s'est tirée de son accablement et a su rebondir vers une vie heureuse et enrichissante.

Ne soyez plus « inquiet » mais « concerné »

Carlos n'arrive pas à dormir. Il se fait un sang d'encre. Dans une semaine, son nouveau patron prendra ses fonctions. Un étranger. Carlos s'entendait à merveille avec son ancien supérieur, mais lorsque ce dernier a pris sa retraite, au lieu de lui trouver un remplaçant parmi les figures historiques du service, la société a embauché une personne extérieure. « Peut-être qu'il sera trop dur ; peut-être qu'il ne m'aimera pas. »

Depuis plusieurs jours, Carlos est fébrile à son travail et a perdu le sommeil. Il constate que son ami et collègue, Tony, n'a pas l'air plus tracassé que cela. Il l'interroge : « Tony, l'arrivée du nouveau patron ne t'inquiète-t-elle donc pas ? » Tony secoue la tête. « Bien sûr, je me sens concerné. Il pourrait mettre en place de gros changements. Mais je ne suis pas inquiet. Quel est le pire qui pourrait arriver ? Eh bien, ce serait d'être licencié. S'il me renvoie, j'aurais acquis de solides compétences ici et pourrai trouver un nouveau job. Il n'y a cependant aucune raison valable que cela arrive. Je donne satisfaction dans mon travail, et cela continuera. S'il remanie le service, je m'adapterai – et si je n'y arrive pas, j'irai ailleurs. Alors, pourquoi m'en faire ? »

Carlos est touché par ces paroles et il parvient à retrouver son sommeil et sa sérénité au travail. Oui, il demeure concerné, mais en gardant ces préceptes à l'esprit, il contrôle son inquiétude et réussit à aborder la situation avec assurance.

Triomphez de la déprime

Nous avons tous la capacité de rebondir et de vaincre cette morosité qui s'empare de nous quand les choses tournent mal. On peut travailler pour corriger les problèmes tangibles, mais on peut aussi s'efforcer de surmonter la dépression qui sape nos forces et notre énergie.

Quand la *grisaille* vous accable, ne la laissez pas éteindre votre espoir. Le soleil luit encore de son éclat *jaune* : il n'est que temporairement

caché derrière les nuages d'*ébène*. Votre progression sera peut-être entravée par l'envie *verte* des autres, déformée par une colère *noire* ou ralentie par les feux *rouges* qui vous rendront excessivement prudent. Pour revoir la vie en *rose*, visualisez vos objectifs avec clarté et attisez les flammes *orange* de votre enthousiasme pour dépasser vos difficultés. Chauffées à *blanc*, votre force et votre détermination vous permettront de franchir les gouffres *sombres* qui vous séparent de votre but et de changer les couleurs de votre vie en passant des *ténèbres* à la lumière *dorée*.

Récapitulatif

- Toutes nos entreprises ne peuvent aboutir. À la joie du succès succède parfois l'amertume de l'échec. En examinant vos erreurs de façon constructive, vous pourrez les faire évoluer vers le succès.
 - Nous devons nous attendre à subir des échecs de temps à autre et nous préparer à ne pas les laisser nous accabler.
 - En tant que manager, il est de notre responsabilité de soutenir les employés quand ils échouent et de les former au succès.
 - Pour réussir, il ne suffit pas d'obtenir de bons résultats. Si vous voulez réellement progresser, vous devez faire plus, aller au-delà de ce qu'on attend de vous, être créatif et avoir le courage de prendre des risques qui ne seront peut-être pas payants.
 - Pour cultiver une attitude propice à la paix et au bonheur, Dale Carnegie recommande d'emplir son esprit de sérénité, de courage, de santé et d'espoir.
 - N'essayez jamais de vous venger.
 - Attendez-vous à l'ingratitude.
 - Énumérez vos raisons d'être heureux plutôt que vos malheurs.
 - N'imitiez pas les autres.
 - Tirez parti de vos épreuves.
 - Créez du bonheur autour de vous.
-

ANNEXES

ANNEXE A

À propos de Dale Carnegie

Dale Carnegie a été un précurseur de ce qu'on appelle aujourd'hui le développement personnel. Ses enseignements et écrits ont permis à des adeptes du monde entier de gagner en confiance, d'améliorer leurs qualités relationnelles et d'augmenter leur pouvoir de persuasion.

Dale Carnegie a tenu sa première conférence publique en 1912, à une antenne de la YMCA à New York. Comme l'usage le voulait à l'époque, il s'est lancé dans une classique présentation théorique, mais a rapidement constaté que les participants semblaient s'ennuyer et étaient peu attentifs. Il fallait changer d'approche.

Interrompant son monologue, il a désigné un homme assis au fond de la salle et lui a demandé de se lever et d'improviser un discours sur son parcours personnel. Puis il a interpellé de la même façon un autre étudiant et encore un autre, jusqu'à ce que tous les présents aient pris la parole. Grâce aux encouragements de leurs camarades et aux conseils de Dale Carnegie, chacun a réussi à surmonter son appréhension et à s'exprimer de manière satisfaisante. « Sans savoir ce que j'étais en train de faire, a témoigné Dale Carnegie, je venais de mettre au point la meilleure méthode qui soit pour vaincre ses peurs. »

Son cours est devenu si populaire qu'il a rapidement été invité à le donner dans d'autres villes. Les années passant, il a continué d'en perfectionner le contenu. Il a appris que les étudiants souhaitaient avant tout accroître leur confiance en eux, améliorer leurs qualités relationnelles, réussir dans leur carrière et dépasser leurs peurs et

inquiétudes. La formation s'est dès lors davantage concentrée sur ces questions que sur la prise de parole en public. Les conférences sont devenues un moyen d'atteindre un but plutôt qu'une fin en soi.

Parallèlement aux enseignements qu'il tirait de ses interventions, Dale Carnegie a cherché à comprendre quelle approche adoptent les personnes qui réussissent dans leur vie. Il a incorporé les résultats à son cours et en a tiré la substance de son plus célèbre ouvrage, *Comment se faire des amis*¹.

Le livre a été un best-seller immédiat et s'est vendu à plus de 20 millions d'exemplaires depuis sa publication en 1936 (et son édition révisée en 1981). Il a été traduit dans 36 langues. En 2002, il a été proclamé « livre le plus influent du xx^e siècle » dans sa catégorie. En 2008, le magazine *Fortune* l'a cité parmi les sept ouvrages que tout leader devrait avoir dans sa bibliothèque. *Comment dominer le stress et les soucis*², écrit en 1948, s'est également vendu à des millions d'exemplaires et a été traduit dans 27 langues.

Dale Carnegie nous a quittés le 1^{er} novembre 1955. Dans son hommage, un journal de Washington résume ainsi sa contribution à la société : « Dale Carnegie n'a résolu aucun des mystères profonds de l'univers. Mais, peut-être plus que tout autre de sa génération, il a aidé les hommes à mieux s'entendre – ce qui semble parfois le plus grand besoin de tous. »

À PROPOS DE DALE CARNEGIE & ASSOCIÉS

Le cours Dale Carnegie est né en 1912 de la croyance d'un homme en nos capacités d'amélioration. Il n'a cessé d'évoluer pour devenir aujourd'hui un organisme de formations axées sur la performance, qui dispose d'antennes dans le monde entier. Il propose aux entreprises d'affûter leurs compétences et d'augmenter leur efficacité afin d'obtenir des résultats positifs, stables et avantageux.

Confronté aux réalités de l'entreprise depuis plus d'un siècle, le corpus d'enseignement de Dale Carnegie est constamment actualisé, élargi et perfectionné. Les 160 filiales Dale Carnegie à travers le monde mettent leur savoir pratique et leur expertise-conseil au service d'entreprises de

toutes tailles et de tous horizons qui souhaitent améliorer leurs performances. Le résultat de cette expérience collective mondiale est un sens aigu de l'entreprise et un réservoir grandissant de connaissances auquel s'abreuvent nos clients.

La société Dale Carnegie possède son siège social à Hauppauge, dans l'État de New York. Elle est implantée dans les 50 États américains et dans 75 pays. Elle compte plus de 2 700 formateurs qui dispensent les programmes Dale Carnegie dans plus de 25 langues. Elle s'est donné pour mission de servir les entreprises dans le monde entier. À ce jour, environ 7 millions de personnes ont bénéficié de ses enseignements.

La formation Dale Carnegie met l'accent sur les principes et processus pratiques. Les programmes sont conçus pour fournir aux clients le savoir, les capacités et les méthodes qui apporteront une valeur ajoutée à leur entreprise. Faisant le lien entre des solutions qui ont fait leur preuve et les défis réels auxquels sont confrontées les entreprises, ils sont reconnus dans le monde entier pour leur capacité unique à faire ressortir le meilleur de chacun.

Parmi ses participants, la formation Dale Carnegie compte des P-DG de grosses sociétés, des propriétaires et dirigeants d'entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs d'activité industrielle ou commerciale, des leaders politiques et d'innombrables individus marqués par cette expérience enrichissante.

Selon les enquêtes de satisfaction menées à travers le monde entier, 99 % des stagiaires se réjouissent de la formation reçue.

À PROPOS DE L'ÉDITEUR SCIENTIFIQUE

Ce livre a été compilé et édité par Arthur R. Pell. Consultant chez Dale Carnegie & Associés pendant vingt-deux ans, il a été choisi par la société pour mettre à jour l'ouvrage emblématique de Dale Carnegie, *Comment se faire des amis*³. Il est également l'auteur de *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way* et l'éditeur de *The Human Side*, une rubrique mensuelle de Dale Carnegie qui paraissait dans 150 revues professionnelles et spécialisées.

Il a écrit plus de 50 livres et des centaines d'articles sur le management, les relations humaines et le développement personnel. Parallèlement à son activité d'auteur, il a édité et mis à jour des classiques tels que *Réfléchissez et devenez riche*⁴ de Napoleon Hill, *La Puissance de votre subconscient*⁵ de Joseph Murphy ainsi que des travaux de James Allen, Yoritomo Tashi, Orison Swett Marden, Julia Seton et Wallace D. Wattles.

ANNEXE B

Les principes fondamentaux de Dale Carnegie

DEVENIR UNE PERSONNE PLUS CONVIVIALE

1. Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas.
2. Complimentez honnêtement et sincèrement.
3. Suscitez un vif désir de faire ce que vous proposez.
4. Intéressez-vous réellement aux autres.
5. Ayez le sourire.
6. Rappelez-vous que le nom d'une personne revêt pour elle une grande importance.
7. Sachez écouter. Et encouragez les autres à parler d'eux-mêmes.
8. Parlez à votre interlocuteur de ce qui l'intéresse.
9. Faites sentir aux autres leur importance et faites-le sincèrement.
10. Évitez les controverses, seul moyen d'en sortir vainqueur.
11. Respectez les opinions de votre interlocuteur et ne lui dites jamais qu'il a tort.
12. Si vous avez tort, admettez-le promptement et énergiquement.
13. Commencez de façon amicale.
14. Posez des questions qui font dire oui immédiatement.
15. Laissez votre interlocuteur parler tout à son aise.

16. Accordez à votre interlocuteur le plaisir de croire que l'idée vient de lui.
17. Efforcez-vous sincèrement de voir les choses du point de vue de votre interlocuteur.
18. Accueillez avec sympathie les idées et les désirs des autres.
19. Faites appel aux sentiments élevés.
20. Démontrez avec panache vos idées. Frappez la vue et l'imagination.
21. Lancez un défi.
22. Commencez par des éloges sincères.
23. Faites remarquer erreurs ou défauts de manière indirecte.
24. Mentionnez vos erreurs avant de corriger celles des autres.
25. Posez des questions plutôt que de donner des ordres directs.
26. Laissez votre interlocuteur sauver la face.
27. Louez le moindre progrès et louez tout progrès. Faites cela chaleureusement et généreusement.
28. Donnez une belle réputation à mériter.
29. Encouragez. Que l'erreur semble facile à corriger.
30. Rendez les autres heureux de faire ce que vous suggérez.

VAINCRE LE STRESS

1. Vivez un jour à la fois.
2. Dans les situations stressantes :
 - Envisagez le pire.
 - Préparez-vous à accepter le pire.
 - Tirez parti du pire.
 - Rappelez-vous le prix exorbitant que le stress et les soucis peuvent coûter à votre santé.

ANALYSER LES SOUCIS

1. Rassemblez tous les faits.
2. Pesez tous les faits, puis décidez.
3. La décision prise, agissez !
4. Notez vos réponses à ces quatre questions clés :
 - Quel est le problème ?
 - Quelles sont les causes du problème ?
 - Quelles sont les solutions possibles ?
 - Quelle est la meilleure solution ?

BRISER LES SOUCIS AVANT QU'ILS NE VOUS BRISENT

1. Occupez-vous constamment.
2. Ne vous tracassez pas pour des bagatelles.
3. Appliquez la loi des probabilités pour gérer votre stress.
4. Acceptez l'inévitable.
5. Décidez exactement quel degré d'inquiétude une chose peut valoir et refusez de lui en donner davantage.
6. Ne vous tracassez pas au sujet du passé.
7. Forgez une mentalité qui vous apportera paix et bonheur.
8. Emplissez-vous l'esprit de pensées de paix, de courage, de santé et d'espoir.
9. N'essayez jamais de vous venger.
10. Attendez-vous à l'ingratitude.
11. Énumérez vos raisons d'être heureux plutôt que vos malheurs.
12. N'imitiez pas les autres.
13. Tirez parti de vos épreuves.
14. Créez du bonheur autour de vous.

**Pour en savoir plus
sur tous nos ouvrages
et sur l'actualité
du Livre de Poche :**
www.livredepoeche.com



le monde
entre vos mains

Titre original :
LIVING AN ENRICHED LIFE

Couverture : Studio LGF.

© DCA JMW Group, Inc., 2011.
© Librairie Générale Française, 2020, pour la traduction française.
ISBN : 978-2-253-18108-8

Table

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[PRÉFACE](#)

[CHAPITRE 1 : Cultivez votre confiance en vous](#)

[CHAPITRE 2 : Devenez réellement enthousiaste](#)

[CHAPITRE 3 : Fixez et atteignez des objectifs réalisables](#)

[CHAPITRE 4 : Soignez votre image](#)

[CHAPITRE 5 : Soyez votre premier supporter](#)

[CHAPITRE 6 : Mettez l'accent sur le positif](#)

[CHAPITRE 7 : Soyez courageux](#)

[CHAPITRE 8 : Surmontez l'échec](#)

[ANNEXES](#)

[A : À propos de Dale Carnegie](#)

[B : Les principes fondamentaux de Dale Carnegie](#)

[Le Livre de Poche](#)

[Page de copyright](#)

[1.](#) Dale Carnegie, *Comment dominer le stress et les soucis : prenez la vie du bon côté !*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Didier Weyne, Paris, Flammarion, 2004.

[1.](#) Alfred Adler, *Un idéal pour la vie*, traduit de l'anglais par Régis Viguier, Paris, L'Harmattan, 2002.

1. Dale Carnegie, *Comment se faire des amis*, traduction de l'américain mise à jour par Didier Weyne, Paris, Le Livre de Poche, 2017.

2. Dale Carnegie, *Comment dominer le stress et les soucis : prenez la vie du bon côté !*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Didier Weyne, Paris, Flammarion, 2004.

3. *Op. cit.*

4. Napoleon Hill, *Réfléchissez et devenez riche*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Danielle Lafarge, Paris, Alisio, 2018.

5. Joseph Murphy, *La Puissance de votre subconscient*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Mary Sterling et Ginette Patenaude, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2013.



Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.



z-library.se

singlelogin.re

go-to-zlibrary.se

single-login.ru



[Official Telegram channel](#)



[Z-Access](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>