

la technique du

succès

**nouvelle édition
du manuel pratique
d'organisation
de soi-même**



André Muller

Les Editions Diatino
Collection Méthodes

la technique du

Succès

**nouvelle édition
du manuel pratique
d'organisation
de soi-même**

André Muller

Les Editions Diateino

Collection Méthodes

Du même auteur

Un choix de vie : réflexions sur le dépassement de soi-même
(Editions IDJF, 1995)

Public concerné :

Tout public

Catalogage :

Réussite professionnelle

Réalisation de soi

Tous droits de traduction

et d'adaptation réservés pour tous pays :

© **Les Editions Diateno 2002**

ISBN 2-915142-00-9

Rendez-vous sur :

www.diateino.com

*A celle sans qui
rien n'aurait été possible.*

**Ce n'est pas parce que
les choses sont difficiles
que nous n'osons pas,
c'est parce nous n'osons pas
qu'elles sont difficiles.**

Sénèque

Avant-propos

*Cet ouvrage est dédié à l'équipe
qui a su partager l'enthousiasme
et la passion de l'excellence
de son auteur.*

A l'âge de 23 ans, André Muller, jeune lauréat de la Faculté de droit de Strasbourg, constate avec son frère expert comptable que cette profession a besoin d'informations pratiques. Il publie une lettre d'informations juridiques et fiscales. C'est le point de départ du lancement d'une entreprise de presse spécialisée, la D.O. Il conçoit ensuite et rédige les premiers tomes d'une encyclopédie en 12 volumes, mise à jour au moyen de feuillets mobiles.

Cette entreprise, lancée au sein d'un cabinet d'expertise comptable à Strasbourg va rapidement connaître un essor fantastique, grâce au charisme et aux méthodes de son dirigeant. Sa façon d'organiser son travail lui permet, tout en dirigeant une entreprise en pleine croissance, de rédiger une thèse de doctorat sur la TVA, thèse distinguée par le corps enseignant et publiée par les Editions Dalloz.

La D.O est en effet devenue rapidement la documentation de référence des experts comptables grâce à la qualité, la rigueur et la rapidité de l'information diffusée. Le temps de traitement de l'information est en effet essentiel : une imprimerie intégrée

est créée pour réduire les délais, ainsi qu'un service d'expédition. Pour l'équipe de la D.O, l'exploit est quotidien : être les premiers à informer les lecteurs, avec une rigueur absolue quant à la sélection et au traitement de l'information, tel est l'objectif, d'autant plus ambitieux en fin d'année au moment de la publication de la loi de finances.

Patron de presse, André Muller s'est également engagé pleinement au service des intérêts de sa profession en participant aux travaux de nombreuses commissions au sein de la Fédération de la presse et du Centre français d'exploitation du droit de copie, et en présidant la commission fiscale de la Fédération nationale de la presse d'informations spécialisées. Sa biographie a été publiée au *Who's Who* du XX^e siècle, où il figure parmi les personnalités ayant marqué ce siècle.

Les méthodes de travail et d'organisation préconisées dans cet ouvrage sont le fruit de l'expérience de la gestion d'une entreprise et de la diversité des personnalités la composant. Il ne s'agit pas de recettes toutes faites, vous ne trouverez pas ici de schémas d'organisation complexes et abstraits, mais bien au contraire une méthode pratique, progressive de développement de ses propres capacités, accessible à tous.

Plusieurs niveaux de lecture sont possibles grâce à la présence des résumés, mais il est essentiel de ne pas aborder un chapitre sans avoir lu et bien intégré les chapitres précédents. La première version imprimée de « La technique du succès » a d'ailleurs été conçue comme un cours hebdomadaire, pour permettre à ses abonnés d'intégrer chaque semaine pendant un an un nouveau principe d'organisation et de le mettre en œuvre avant de passer au chapitre suivant.

Elle a ensuite été éditée dans sa version intégrale sous forme d'ouvrage. Ces différentes éditions ont suscité de nombreuses réactions positives et témoignages de lecteurs dont la vie tant professionnelle que privée a été profondément modifiée à la suite de leur lecture. Nous avons choisi de rééditer la première partie de « La technique du succès », dans une version actualisée. La deuxième partie qui concerne plus spécifiquement la relation avec autrui sera publiée prochainement.

Sommaire

Introduction

1	Pourquoi et comment avoir une bonne opinion de moi	13
2	Il n'est jamais trop tard	21
3	Je décide de réaliser de grandes choses	31
4	Mon plan : ce que je veux être, ce que je veux avoir	39
5	Ce que je ferai demain	49
6	Je ne parle pas de mes projets	59
7	Je me force la main	67
8	Je suis expéditif, je liquide tout au jour le jour	75
9	Je décide rapidement	87
10	Au lieu de prendre des résolutions, j'agis	95
11	J'achève ce que j'ai commencé	103
12	Je domine les grandes tâches en les subdivisant	113
13	Je limite mes tâches dans le temps	123
14	L'intégration des idées	133
15	L'intégration des faits	145
16	L'intégration des souvenirs	157
17	La règle du précédent	165
18	L'enthousiasme est irrésistible	175

Conclusion

Introduction

La méthode dont j'entreprends à cet instant l'étude n'est pas difficile. Car la réussite elle-même n'est pas difficile. La réussite est à la portée de tous. Et si tous ne réussissent pas, c'est qu'ils n'ont pas tous voulu réussir.

La plupart n'ont pas voulu, ne veulent pas la réussite. Ils se bornent à en rêver, à l'attendre de tous et de tout, sauf d'eux-mêmes et de leur action.

Celui qui rêve et qui attend ne peut aller qu'à l'échec. Seul celui qui veut et qui agit recevra ce qu'il est – au moyen de sa volonté, au moyen de son action – en droit d'attendre... et qu'il n'attendra d'ailleurs pas longtemps.

Le présent ouvrage est un guide en vue de l'action et non un recueil de recettes dispensant d'agir.

L'action est l'effet de la volonté de celui qui a décidé que sa vie dépendra essentiellement de lui-même, de celui qui a compris qu'il est responsable de sa vie et que, qu'elle qu'en soit la trame, il ne pourra finalement s'en prendre qu'à lui-même. Car, que je prenne ou non mon destin en main, j'irai exactement là où mes initiatives (ou mon absence d'initiative) m'auront conduit.

Si je ne conduis pas ma vie, d'autres la conduiront à leur guise ; si je ne forme pas mes projets, si je n'agis pas en vue de

leur réalisation, d'autres m'imposeront les leurs.

La liberté, cela se prend, cela se conquiert, cela se défend, par l'action et en vue de l'action.

La liberté, cela ne signifie pas certes : absence de subordination, car qui, à ce compte-là, serait vraiment libre ?

Cela signifie que je sais exactement où je veux aller et que je fais ce qu'il faut, tout ce qu'il faut, pour y arriver dans les meilleures conditions possibles.

Cela signifie que je suis candidat au succès, au succès complet, que j'ai l'audace de décider que j'aurai ce succès.

La fortune s'offre rarement aux modestes. Il faut un certain degré d'outrecuidance pour l'obtenir. Il faut avoir l'audace de décider qu'on aura une existence hors série.

Décider qu'on aura une existence hors série c'est accepter tous les actes qu'il faut accomplir pour justifier cette décision.

Ceux qui pensent qu'il y a des êtres hors série et des êtres comme tout le monde, et qui se rangent dans cette deuxième catégorie, sont, en réalité, non pas des êtres comme tout le monde, mais tout simplement des êtres qui n'osent pas regarder en face tout ce qu'il leur faudrait faire pour assumer un destin hors série. Ce sont des êtres qui reculent devant l'action et qui sans qu'ils en soient pleinement conscients, ont préféré s'inculquer l'idée que la vraie action, les vrais efforts sont réservés à une catégorie d'êtres qui accomplissent apparemment leur destin sans effort.

Or rien n'est plus inexact. L'étude de la vie de ceux ou de celles qui ont réussi, ou même brillamment réussi, montre au contraire qu'il s'agit souvent de personnes qui, au départ, n'avaient rien de plus que les autres mais qui, de toute évidence, à un moment donné de leur existence, ont eu le courage, l'audace de prendre leur destin en main.

On pourrait citer d'illustres destins dus entièrement à un tournant psychologique de ce genre ; mais ce serait inciter à croire qu'il s'agit de cas exceptionnels, alors que précisément cet ouvrage s'attache à détruire le mythe de l'homme extraordinaire.

Regardons tout simplement autour de nous, dès ce jour, regardons ceux qui vont de l'avant. Ont-ils réellement quelque chose de plus que les autres ? Non. Ils ont, tout simplement, décidé un beau jour que cela ne continuerait pas comme par le passé, qu'il y aurait un mieux, qu'il y aurait autre chose.

Et ils se sont attachés à ce mieux, ils en ont fait leur préoccupation dominante, presque leur idée fixe. Ils ont eu le courage de faire tout, absolument tout ce qui était nécessaire pour que ce mieux se réalise.

chapitre

1

Pourquoi et comment avoir une bonne opinion de moi

J'inspire confiance aux autres dans la mesure où j'ai confiance en moi. Cette confiance est l'une des clés de la réussite.

Or, il est facile d'avoir confiance en soi si l'on veut bien se pénétrer de quelques idées élémentaires.

Je dois d'abord comprendre que les êtres de valeur sont, plus que d'autres, sujets à ce que l'on a coutume d'appeler le complexe d'infériorité. **Le complexe d'infériorité est en réalité bon signe**, signe que l'on possède une haute échelle de valeur.



Par référence à l'idée que l'on se fait d'un être accompli, on a tendance à se sous-estimer. On est enclin à se critiquer, à se découvrir toutes sortes d'imperfections.

Or, il n'y a aucune raison, pour que le sens critique conduise au découragement. Il doit, au contraire, avoir une action bienfaisante : d'une part, parce qu'il démontre que l'on possède le sens des valeurs, d'autre part, parce que cette critique, une fois reconnue pour un bon signe, me donnera, non plus de la crainte, de l'appréhension, mais au contraire de la force, du courage.

Dans le fond, celui qui n'a pas une bonne opinion de soi est souvent celui qui a peur d'avoir cette bonne opinion. Il a peur d'une opinion positive parce que cette opinion conduit, ou bien à agir, ou bien à se considérer comme responsable des conséquences de l'inaction.

Celui qui pense : « il m'est supérieur », sous-entend, qu'il veuille ou non l'admettre : « il est donc inutile que j'essaie de faire ce qu'il fait. » En d'autres termes : « je puis me dispenser d'agir. »

Il pense encore : « il a réussi, parce qu'il était fait pour réussir. Il a tel ou tel trait de caractère, tel ou tel talent. » Sous-entendu : « je n'ai pas, moi, ce trait de caractère, ou ce talent. » En d'autres termes : « je puis donc me dispenser d'agir comme lui. »



D'une manière très générale, avoir une mauvaise opinion de soi, est l'indice, parfois, d'une certaine paresse que je puis surmonter, comme toute paresse, par un commencement d'activité.

En agissant, je m'ôterai le temps de ruminer mes prétendues insuffisances. Je me rendrai vite compte, au vu des résultats de mon action, combien ces insuffisances étaient imaginaires ; elles étaient la simple manifestation d'une tendance au moindre effort.



En résumé : être critique à son propre endroit est à la fois un bon signe (signe d'exigence due à une haute conception qu'on a de la perfection) et un bon moyen de faire réellement de grandes choses, à condition d'en faire une incitation à l'action.

Celui qui, par exemple, en voyant le résultat d'une de ses actions juge que ce résultat n'est pas bon, a deux réactions possibles :

- la réaction paresseuse : ce n'est pas bien, donc je ne suis pas apte à cela ; inutile de continuer ;
- la réaction qui mène au succès : ce n'est pas encore ce que je voulais, il faut améliorer, recommencer si nécessaire, mais ce sera ce que je veux.

Ce qu'il importe de souligner, c'est que le réflexe : « ce n'est pas bien » se produit très souvent lorsqu'un être de valeur s'interroge sur le résultat de ses activités. De très grands esprits ont ainsi examiné leur ouvrage avec, d'abord, une certaine déception. Ce n'était pas ce qu'ils voulaient ; ils étaient exigeants envers eux-mêmes. Ils ont corrigé, travaillé, amélioré, ne se tenant jamais pour battus.

Ce qui serait ridicule, décevant, ce serait d'abandonner en cours de route, parce que l'on n'est pas satisfait des premiers résultats, alors que, précisément, cette insatisfaction montre que l'on est capable de l'effort supplémentaire qui mène à la réussite.

Aucune œuvre de quelque valeur n'aurait vu le jour si son auteur n'avait employé son sens critique au perfectionnement de l'ouvrage.



Il est des personnes qui avant d'avoir commencé une activité déclarent : « je n'ai pas le talent, pas les capacités nécessaires » simplement parce qu'ils surestiment le talent ou les capacités nécessaires.

Il en est à qui l'on offre une place, une fonction, une promotion et qui refusent, apeurés, ne s'estimant pas prêts, ne s'estimant pas compétents, alors que pourtant le fait qu'autrui les juge aptes devrait les faire réfléchir.

En réalité, il faut toujours saisir sa chance, sauter sur l'opportunité. Il faut toujours s'estimer apte, quitte à redoubler ensuite d'efforts pour être vraiment prêt.

Décider que je n'ai pas de talent, pas de capacités – Allons donc ! Tout homme a beaucoup de talent, a les capacités les plus diverses. Normalement, ses talents et capacités le poussent dans la bonne voie.

Ce qui manque le moins, c'est le talent, c'est la capacité. Ce qui manque le plus, c'est la foi dans ce talent, dans cette

capacité, la foi, c'est-à-dire la conscience d'être tenu, du fait même de l'existence de ce talent, de faire les efforts nécessaires pour le manifester, pour le développer, pour en tirer le meilleur parti possible.

Capacité oblige ! Est-ce pour cela que certains n'osent pas s'affirmer leurs capacités ?



Celui qui a le courage d'affirmer son talent devient, par là même, apte à développer son talent.

Ceux qui réussissent ne sont pas nécessairement ceux qui ont le plus de talent, de capacités, mais sont **ceux qui osent affirmer qu'ils ont du talent**, c'est-à-dire ceux qui assument leur talent et n'ont pas de repos avant de l'avoir fait percer sous une forme ou une autre.



Et qui ne s'avouent jamais vaincus !

Un simple exemple : Hervé Bazin raconte que, dans sa jeunesse, il avait publié deux livres dont il ne donne jamais les titres, car il les a fait pilonner tous les deux. Il déclare : « c'était complètement idiot. N'en parlons plus. Je luttais alors pour percer. Je n'y suis arrivé que quinze ans plus tard. »

En réalité, ceux qui échouent sont ceux qui tout en ayant certaines aptitudes, n'osent pas affirmer ces aptitudes ou n'osent pas les affirmer avec suffisamment de persévérance.

Comment pourrais-je avoir une mauvaise opinion de moi ? Il ne pourrait s'agir que d'un malentendu ou d'un prétexte.

Comme le mouvement se prouve par la marche, **la valeur se prouve et s'entretient par l'action.**

Le doute, loin de me décourager, doit donc m'inciter à agir. Il doit devenir mon plus puissant stimulant.

Je fais ce que je suis tenté de faire ; suffisamment tenté pour y consacrer de grands efforts.

Ce que mes aptitudes me poussent à faire, je m'y donne tout entier, sans relâche, sans mesurer ma peine.

Lorsque je suis mécontent du résultat, je recommence autant que nécessaire. J'épuise toutes les possibilités de mon action avant de décider qu'elle était vaine.

C'est mon opinion sur l'action, c'est ma pensée qui créera le résultat. C'est parce que je crois en moi et en mon action que tout, absolument tout me sera possible.



Je cesserai, dorénavant, toute autocritique stérile.

Chaque fois que je pensais du mal de moi, j'ancrais en moi-même une idée négative qui non seulement paralysait mon action, mais par la suite, se reflétait dans mes attitudes, mes actes, ma manière d'être.

Je m'interdis formellement de me critiquer, non seulement en pensée, mais également en paroles.

Jamais, en face d'autrui, je n'émettrai une opinion négative sur ma propre personne, aussi anodine soit cette opinion. Non seulement de telles paroles négatives influencent défavorablement autrui, mais aussi et surtout elles m'influencent défavorablement à mon propre égard.

La critique n'a de sens que lorsqu'elle est constructive. Je ne dirai donc pas : « j'aurais dû faire ceci ou cela », je le ferai à la prochaine occasion.

Je m'interdis de penser, et à plus forte raison de dire : « je ne suis pas ceci, je n'ai pas cela », je fais les efforts qu'il faut et, par conséquent, je me dis, je pense : « je serai ceci, j'aurai cela. »

Je bannis de mes pensées toute négation, en la remplaçant par l'affirmation de ce qui sera réalisé grâce à mon action.



Ainsi, en n'accueillant que des pensées positives, des pensées d'affirmation, des pensées de devenir, non seulement j'affirmerai ma personnalité et j'aurai de plus en plus confiance en moi, mais encore je me contraindrai à réaliser mes pensées positives.

A les réaliser, d'ailleurs, en toute facilité, car ainsi que nous allons le voir dans le chapitre suivant : la pensée a son propre pouvoir créateur, qui me poussera là où je veux aller.

l'essentiel du chapitre

1

- Le « complexe d'infériorité » est bon signe.
- Celui qui n'a pas une bonne opinion de soi est en général celui qui a peur d'avoir cette bonne opinion (parce qu'elle pousse à agir ou à se sentir responsable).
- Avoir une mauvaise opinion de soi, et, par contrecoup une trop bonne opinion d'autrui, est parfois l'indice d'une certaine paresse, que je puis surmonter par un commencement d'activité.
- Etre critique à son propre endroit est à la fois un bon signe et une bonne chose, à condition d'en faire une incitation à l'action.
- Il serait ridicule d'abandonner une action parce qu'on n'est pas satisfait des premiers résultats, alors que, précisément, cette insatisfaction montre qu'on est capable de l'effort supplémentaire qui mène à la réussite.
- Il faut toujours saisir sa chance, sauter sur l'opportunité. Il faut toujours s'estimer apte, quitte à redoubler ensuite d'efforts pour être vraiment prêt.
- Tout homme a beaucoup de talent, beaucoup de capacités et, normalement, ses talents et capacités le poussent dans la voie du succès, s'il veut bien persévérer et utiliser son sens critique dans le sens du perfectionnement et non de l'abandon.
- Capacité oblige ! Est-ce pour cela que certains n'osent pas s'affirmer leurs capacités ?

l'essentiel du chapitre

1

- Ceux qui réussissent ne sont pas nécessairement ceux qui ont le plus de talents, d'aptitudes (chacun en a, dans de nombreux secteurs), mais ceux qui osent s'affirmer qu'ils ont tel talent, telle aptitude.
- Et qui ne s'avouent jamais vaincus.
- La valeur se prouve et se crée par l'action. Le doute, loin de me décourager, doit donc m'inciter à agir.
- J'épuise toutes les possibilités de mon action, avant de décider, par fatigue, par lâcheté, qu'elle était vaine.
- Je cesse toute critique stérile à mon égard.

chapitre

2

Il n'est jamais trop tard

Il n'est jamais trop tôt pour acquérir la mentalité qui mène au succès. Mais il n'est jamais trop tard non plus. Il n'est jamais trop tard pour réussir, que ce soit dans l'activité actuelle, ou dans une tout autre activité. L'âge ne fait rien à l'affaire. Il y a des enfants prodiges, mais il y a aussi des adultes prodiges, et même parfois des vieillards prodiges. L'enfant prodige est un phénomène de la nature. L'homme mûr ou le vieillard prodige sont des phénomènes par leur propre volonté.



Se dire qu'il est trop tard c'est en réalité décider qu'il est trop tard, par paresse, par lassitude. On peut ainsi « prendre sa retraite » à tout âge. Il en est qui la prennent à vingt ans. Parce qu'ils ont échoué à un examen quelconque (souvent sans importance réelle), ils s'estiment voués à des tâches subalternes et prennent le chemin d'une vie médiocre. Ils abandonnent, au lieu de prendre un nouveau départ, dans la même direction ou, s'il le faut, dans une direction nouvelle.

Parce qu'ils ont passé la « limite d'âge » pour tel ou tel emploi, tel ou tel concours, ils se comportent comme des êtres finis, alors que tout ne fait que commencer, alors que tout ne fait toujours que commencer, parce que la vie est un éternel recommencement, parce que chaque jour, chaque minute peut être un commencement.

Prendre – mentalement – sa retraite à vingt, trente, quarante ans ou davantage, c'est oublier que tout – presque tout – est encore permis à n'importe quel moment, à celui qui a compris que tout dépend de lui, que tout dépend de sa simple décision d'avoir la bonne mentalité, et de se comporter en conséquence.

Et la bonne mentalité, c'est avant tout : comprendre que rien ne m'arrive que ce que j'ai voulu et que, se fixer un but, c'est vouloir les actes qui mènent à ce but.

Qui veut la fin, veut les moyens. Qui ne veut pas les moyens, tous les moyens, ne veut pas, ne veut pas réellement la fin.



Se trouver au pied d'une montagne et se souhaiter au sommet de cette montagne, ce n'est pas vouloir.

Vouloir, c'est tout simplement commencer à gravir cette montagne. Aucun miracle ne me dispensera d'accomplir les pas nécessaires. Dire qu' « il est trop tard », cela équivaut à s'asseoir au pied de cette montagne et à rêver du sommet.

Comment peut-il dire qu'il est trop tard celui qui n'a pas fait les pas qui lui auraient montré qu'en mettant tout naïvement un pied devant l'autre, on approche du but, quoi qu'il arrive ! Comment peut-il dire qu'il est trop tard, celui qui a reculé devant l'effort !

A celui qui dit : « il est trop tard », on ne peut que répondre : qu'avez-vous fait qui vous autorise à penser que ce but est hors de votre atteinte ? Qu'avez-vous fait de réel, de suffisant ? Etes-vous certain d'avoir donné le meilleur de vous-même ? Etes-vous certain de vous être mobilisé pleinement, entièrement, au service de ce que vous vouliez accomplir ? N'avez-vous pas, à un moment donné, reculé ? Ne vous êtes-vous pas contenté de petits expédients ? N'avez-vous pas, en réalité, fait autre chose que ce que deviez faire ? N'avez-vous pas pris votre retraite ? Et maintenant que vous pensez pouvoir « arrêter les frais », pour vous laisser vivre, n'êtes-vous pas en train

de perpétuer les erreurs passées, la cause de votre insuccès provisoire ? N'est-ce pas, en réalité, parce que cela vous arrange – parce que cela arrange votre besoin de tranquillité – que vous décidez, plus que vous ne constatez, que tout est fini ?

Il faut se méfier de toute démission de ce genre. Elle est l'indice, l'indice sûr que tout n'a pas été fait dans le passé pour aboutir. Elle est l'indice d'une mentalité négative.

Celui qui dit « trop tard » a commencé par dire « trop tôt ». Trop tôt pour me lancer dans cette activité, nous verrons cela plus tard. J'ai tout le temps. Je veux vivre ma vie. Je ne veux pas la passer devant une table de travail. Je ne veux pas être un « bossueur ».

Plus tard, beaucoup plus tard, ne pouvant décemment plus dire qu'il est « trop tôt », l'intéressé se met à penser : « trop tard ».



D'une façon générale, je dois me méfier de tous les raisonnements qui font intervenir le mot « trop ». Ce mot est utilisé très volontiers par ceux qui ne veulent pas en faire assez.

C'est trop loin, c'est trop difficile, je suis trop jeune, je suis trop vieux, je suis trop pauvre, je suis trop fatigué... Qu'est-ce à dire ? TROP par rapport à quoi ? En réalité, cela sous-entend toujours : « trop... par rapport aux efforts que je suis disposé à mettre en œuvre. ».

Acquérir la mentalité qui mène au succès, c'est en grande partie se refuser les excuses, se refuser toutes les excuses, à commencer par les plus dangereuses, c'est-à-dire celles qui sont en apparence très raisonnables.

Je ne pourrai donc jamais dire : « j'ai échoué, parce que... » Je devrai dire : « j'ai échoué », « je ne suis que ceci ou cela » en mettant l'accent sur je. Si j'échouais, il s'agirait de mon échec. C'est donc à moi de redresser la situation, à moi de réussir, à moi, à personne d'autre.

Je ne dois chercher à mon échec d'autres raisons que celles qui ont leur source en moi-même, c'est-à-dire celles que je puis vaincre en modifiant mon propre comportement. Car il n'y en a pas d'autres. La plupart des raisons qui me sont extérieures sont en réalité des excuses.

Tout cela étant bien posé et le mot « trop » étant ainsi catalogué parmi les plus suspects de ce monologue intérieur qui se déroule en chacun de nous, il faut bien comprendre que l'excuse « il est trop tard » est la plus dangereuse, la plus nuisible, la plus corrosive de toutes celles qui tendent à justifier l'inaction.

« Trop tard », c'est en effet l'excuse idéale, définitive, l'excuse sans réplique.

On dit parfois de quelqu'un : « c'est un homme fini. » Il n'est tout à la fois rien de plus triste et de plus inexact. L'homme fini, c'est l'homme mort ; l'homme vivant, lui, peut toujours commencer, entreprendre. S'il ne le fait pas, c'est qu'il ne le veut pas. Vouloir et faire sont une seule et même chose. Ne pas faire et ne pas vouloir sont une seule et même chose. Quand la maison n'est pas construite, il faut l'édifier. Quand la maison est détruite, il faut la rebâtir. Telles sont les lois, les vraies lois de l'activité humaine.

Regardons l'enfant qui joue avec un jeu de construction. Il vient de construire une bâtisse imposante. La voilà qui s'écroule. Que fait l'enfant ?

Il y a, à cet égard, deux types d'enfants, ou plutôt deux types d'attitudes :

- l'une consiste à se décourager, à jeter au loin ce jeu trop difficile ;
- l'autre, à recommencer tout simplement, sur de nouvelles bases si possible, c'est-à-dire en éliminant l'erreur qui avait causé l'effondrement.

Entre les deux types d'attitudes : une série de variantes, avec pleurs, trépignements, gémissements, obstination dans l'erreur ou même folie de destruction. Mais une chose est certaine : moins l'enfant passera de temps à soupirer, à regretter l'édifice démolé et mieux cela vaudra. Une seule chose compte

réellement : rebâtir ; une seule conduite lui permettra de retrouver sa bâtisse, si possible en mieux : ne pas se décourager, recommencer !

Et une question encore : qu'est-ce qui différencie réellement l'enfant qui se décourage de celui qui construit ? Rien, sinon le fait que le premier démissionne, alors que le second considère que rien n'est fini. Le premier incrimine le jeu et l'écarte, le second sent qu'il est seul responsable et en retire l'assurance que lorsqu'il aura fait ce qu'il faudra, le résultat sera satisfaisant.

Ce n'est pas, comme on le croit souvent à tort, une question de caractère. C'est une question d'optique, de mentalité. Les deux enfants ont les moyens de réussir. Le premier réussira lorsqu'il aura compris, lui aussi, que cela dépend de lui et de lui seul. Ce n'est pas en incriminant son mauvais caractère que ses parents le corrigeront, c'est en lui expliquant clairement et calmement pourquoi (c'est-à-dire à la suite de quelles fautes de sa part) sa construction s'est écroulée.



De même, tout être, à tout âge, a les moyens de réussir ou de surmonter un échec. Il lui suffit, pour se mettre dans la bonne direction, de comprendre, une fois pour toutes, que tout dépend de lui... Et non du jeu qu'il a – ou croit avoir – à sa disposition.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette idée est, non pas déprimante, mais reconfortante, encourageante. Ce qui serait déprimant autant qu'inexact, ce serait de penser que le succès dépend de facteurs qui me sont extérieurs. Certes, j'y puiserais une excuse (et c'est bien pourquoi je dois me méfier d'une telle idée), mais comment pourrais-je compter sur la réussite dans de telles conditions ? Au contraire, si la question « pourquoi ai-je échoué ? » implique pour moi celle, plus exacte : « quelles fautes ai-je commises ? », je puis en déduire qu'il me suffit de ne pas renouveler ces fautes pour éviter un nouvel échec.

« Je réussirai », cela veut dire avant tout, « j'ai compris que c'est à moi, à ma conduite que sera due ma réussite, et à rien d'autre. » Je réussirai donc sans aucun doute, puisque cela dépend de moi. Je réussirai, puisque je veux réussir. Quelle idée reconfortante ! Rien, absolument rien, ne peut s'opposer à ma réussite, si ce n'est moi. Je suis seul capable d'empêcher mon succès. Je suis le seul à pouvoir démissionner. L'échec contient une leçon qui, à elle seule, me permet de recommencer, en me montrant ce qu'il faut éviter à l'avenir. Une leçon qui me promet le succès, pour la prochaine fois !

Et je démissionnerais, je déciderais qu'il est trop tard, que tout est fini ? Allons donc ! Cela m'arrangerait, certes, sur le moment. Cela me permettrait de me reposer en maudissant le sort. Mais quels réveils difficiles je me préparerais ainsi.

Même celui qui a tout perdu ne doit pas se décourager, ne doit à aucun prix se décourager. Il peut se le permettre moins que quiconque. Nul plus que l'homme ruiné n'a besoin de relancer une activité. Et ce serait précisément lui qui abandonnerait, sous prétexte qu'il est ruiné, alors que ce prétexte devrait être pour lui la plus impérieuse des raisons de recommencer ?

Car je puis toujours commencer, je puis toujours recommencer. Ce qui fut hier ne me lie pas plus aujourd'hui que cela n'existait avant-hier. **Ce qui compte, c'est le présent, le seul présent.** Aujourd'hui, il m'est possible de changer d'existence. Il m'est possible de tirer un trait sur tout ce qui a été, sur tout ce qui cherche, par la force de l'habitude, à se perpétuer. Je suis un être nouveau, dès que je le veux, aussi pleinement que je le veux.

Je puis, à tout moment, changer de direction. Il ne manque pas d'exemples de personnes qui ont fait leur carrière définitive – celle qui leur valut le plus de considération – à un âge avancé. Les exemples de seconde carrière après la cinquantaine, voire après la retraite, sont fréquents.

Certes, pour certaines personnes qui ont fait peau neuve, une circonstance spéciale (la guerre, la crise) a souvent été

nécessaire pour les amener à changer d'orientation et à prendre ainsi la voie du succès.

Mais qu'est-ce que cela prouve, sinon la réalité de l'axiome « il n'est jamais trop tard » ? Puisqu'il est patent qu'en période de crise, je puis rompre avec toutes mes habitudes et prendre un nouveau départ, il est non moins évident que la même faculté m'est offerte à tout moment, même en période normale.

L'essentiel est que je ne me contente pas trop facilement – c'est-à-dire trop paresseusement – de ce que j'ai réalisé jusqu'à présent, mais que je dresse un bilan implacable. Pour faire ce bilan, il me faut déterminer aussi objectivement que possible ce que je veux être et ce que je veux avoir.

- Il n'est jamais trop tard pour acquérir la mentalité qui mène au succès.
- Se dire qu'il est trop tard c'est en réalité décider qu'il est trop tard, par paresse ou par lassitude.
- On peut, ainsi, prendre sa retraite à tout âge. Il en est qui la prennent à vingt ou trente ans.
- Celui qui dit « trop tard » a commencé par dire « trop tôt ». Dans les deux cas, il ne s'agit pas d'une raison, mais d'une excuse.
- D'une façon générale, je dois me méfier de tous les raisonnements qui font intervenir le mot « trop ». Ce mot est utilisé très volontiers par ceux qui ne veulent pas en faire assez.
- Je ne pourrai jamais dire : « j'ai échoué parce que... » Je devrai dire : « j'ai échoué », en mettant l'accent sur je.
- L'excuse : « il est trop tard » est la plus dangereuse, la plus nuisible, la plus corrosive de toutes celles qui tendent à justifier l'inaction.
- Ne pas faire et ne pas vouloir sont une seule et même chose.
- Tout être, à tout âge, a les moyens de réussir (ou de surmonter un échec). Il lui suffit, pour aller dans la bonne direction, de comprendre, une fois pour toutes, que tout dépend de lui...
- Ce qui fut hier ne me lie pas plus aujourd'hui que cela n'existait avant-hier. Le passé n'a aucun sens pour l'homme qui veut connaître le succès et le bonheur. Ce qui compte, c'est le présent, le seul présent.
- Je puis, à tout moment, « tirer un trait » et changer d'orientation. Mais auparavant, je dois avoir le courage de me mettre pleinement, entièrement en cause.

chapitre

3

Je compte réaliser de grandes choses

Ce qui fait, au départ, la valeur d'un être, c'est son but. Ce ne sont pas ses talents ou capacités. C'est ce qu'il en fait, c'est ce qu'il en fera.

Ce qui fait, à l'arrivée, l'importance d'un être et son bonheur, c'est l'utilité de ce qu'il a fait.

Qu'est-ce à dire, sinon que je dois « voir grand », que mon but doit être grand, doit être le plus grand, et non pas simplement « le plus grand possible », car je pourrais au départ me révéler un juge trop sceptique de mon possible. Mon possible est immense. Mon possible est pratiquement tout ce que, dans les limites du raisonnable, ma pensée peut concevoir sérieusement (sérieusement, c'est-à-dire sur le plan de la volonté et non sur le plan de la vague rêverie qui n'engage à rien).

Mon but doit être le plus grand, parce qu'il constitue à la fois ma seule limite, et – ce qui est grave – parce que **c'est moi**, oui, moi-même, **qui m'assigne cette limite**.



Mon but constitue ma limite car il est évident que ce ne serait que par l'effet du plus extrême des hasards qu'il me serait donné de réaliser quelque chose, d'obtenir un résultat, de devenir un être que je n'aurais pas projeté.

Je ne puis compter réaliser dans ma vie que ce que j'ai sérieusement posé comme but de mon existence (sérieusement, c'est-à-dire réellement, comme un but, comme quelque chose à atteindre).

Tout ce qu'ont obtenu ceux dont je puis admirer la carrière, ils l'ont voulu. Ils l'ont expressément voulu et ils ont accompli les actes qui découlaient de cette volonté. Ils les ont accomplis, d'ailleurs, en toute facilité. Car la volonté orientée vers un but précis appelle les actes qui mènent à la réalisation, contraint aux actes qui apportent cette réalisation.

Le but est à la fois la limite et le moyen. Qui veut la fin, veut les moyens. Le but fait naître les moyens. La pensée et l'action ne font qu'un. La pensée, la vraie, mène à l'action. La pensée fait l'action.



Aurais-je même tous les talents qu'il faut pour devenir éminent en un domaine quelconque d'activité, je ne le deviendrai que si j'ai, non seulement orienté tous mes efforts vers ce domaine d'activité, mais, en plus, décidé que je deviendrai éminent dans ce domaine.

J'obtiendrai ce que j'aurai voulu. Mais je n'obtiendrai que ce que j'aurai voulu, car je ne mettrai en œuvre que les moyens qui correspondront à ce que j'aurai voulu.

Exemple : Celui qui veut devenir un médecin ne devra pas s'étonner de devenir... un médecin, c'est-à-dire un médecin comme les autres. Car il ne fera que ce qu'il faut pour être ce médecin-là.

Celui qui dit « je serai un grand médecin » deviendra un grand médecin, s'il met en œuvre les moyens voulus.



Celui qui mène une petite existence, sans lustre, sans relief, une petite existence de série, est celui qui, au départ,

n'a rien voulu d'autre.

Il voit des collègues le dépasser, réussir dans leur profession, qui est aussi la sienne. Il se console parfois en se disant qu'ils ont eu de la chance. Mais, au fond de lui-même, il n'y croit guère. Il sent obscurément qu'il y a autre chose, même lorsque, de bonne foi, il n'arrive pas à le définir.

Il sait que, dans le fond, ils n'ont souvent pas plus de capacités que lui. Lui aussi, il aurait pu faire ce qu'ils font. Lui aussi, il fait parfois ce qui est réputé très difficile, bien qu'il ne le fasse qu'à l'occasion. Il sait bien qu'il ne donne pas toujours sa pleine mesure dans ce qu'il fait, parce que, dans ce qu'il fait, il n'a que rarement l'occasion de donner sa pleine mesure. Il lui faut, à lui, une circonstance spéciale, une circonstance de crise pour accomplir des actes qui lui révèlent ce qu'il aurait pu être, ce qu'il aurait pu faire... S'il avait voulu.



Ceux dont il observe la réussite en spectateur sont ceux qui ont voulu, qui ont expressément voulu cette réussite, c'est-à-dire ceux qui se sont expressément assigné un but qui était plus grand que le sien. Il a voulu être médecin. Ils ont voulu, eux, être de grands médecins. Il a voulu être avocat. Ils ont voulu, eux, être des maîtres du barreau. Il a voulu être vendeur. Ils ont voulu être des as de la vente.

Lui, une fois devenu médecin, avocat, vendeur, n'a plus demandé qu'à vivre de son activité. Ils ont, eux, par contre, considéré ce but comme une étape, ils ont continué à œuvrer, ils ont vécu pour leur activité. Ils avaient un but plus grand, un but qui les conduisait plus loin.

Il s'est, lui, démobilisé. Les autres ont continué à apprendre.



Il ne faut pas avoir peur de l'ambition. Il faut avoir peur de la modestie. L'ambition est énergie, est source d'énergie. Je ne suis pas ambitieux parce que j'ai de l'énergie ; j'ai de

l'énergie parce que je suis ambitieux. C'est mon but qui crée l'énergie qu'il me faut pour l'atteindre. Je suis propulsé dans la direction que je me suis fixée.

Que celui qui ne sent pas cette attraction, cette force qui prend un être sous les bras et lui permet d'accomplir légèrement, dans l'enthousiasme, des choses réputées difficiles, se dise bien qu'il n'a pas fixé le but qui lui convient.

Qu'il se dise qu'un grand but n'est pas source de difficultés, contrairement à ce que pensent ceux qui restent modestes par crainte de ce à quoi les engageraient des vues plus ambitieuses. Qu'il se dise, au contraire, qu'un grand but clarifie tout, facilite tout, oui, qu'en un mot, il est plus facile (au vrai sens du terme) d'accomplir quelque chose de grand que de mener une petite existence tranquille, sans histoires, sans éclat. Plus facile, parce que, répétons-le, je suis poussé en avant lorsque je veux aller loin, alors qu'au contraire, je parcours avec ennui et fatigue le petit chemin de la routine.



Avoir un grand but, cela ne signifie pas, en général, qu'il faut faire des choses extraordinaires, c'est le plus souvent décider qu'on fera extraordinairement bien des choses ordinaires. Décider qu'on sera un grand médecin, un grand avocat, un as de la vente... c'est, en dernière analyse, cela.



Vouloir réaliser de grandes choses, c'est en réalité, c'est avant tout : vouloir être d'une grande utilité (au sens le plus large, le plus élevé). Non seulement parce qu'en fait, la valeur d'un homme est fonction de son utilité, mais également et surtout parce que le but n'est générateur d'enthousiasme et donc d'énergie que lorsqu'il est celui de la plus grande utilité.

Ceux qui réussissent le mieux, le plus facilement, le plus rapidement, sont ceux qui ont en vue d'être le plus utile possible au plus grand nombre de personnes possibles. Les enthousiasmes

siastes, ce sont eux. Les éternellement jeunes, ce sont eux. Ils se jouent des difficultés, parce qu'ils ne sentent plus les difficultés. Ils sont portés par leur but.

Ce but que l'on pourrait considérer comme une contrainte, un devoir, une obligation, le voilà qui devient tout le contraire : un extraordinaire moteur qui aide à accomplir les tâches les plus difficiles.

Tout se passe comme si, en me fixant le but de la plus grande utilité, j'avais déclenché une dynamique de nature à décupler mes possibilités.

Tout se passe comme si cette dynamique était une force d'une puissance irrésistible, parce qu'elle ne met pas un instant en doute le fait que mon but puisse être atteint, sera atteint.



Cette dynamique ne se met pas au service de ceux dont le but, même grand, n'est établi qu'en fonction de leur petite personne, de leurs commodités personnelles, de leur besoin égoïste de glorification. Tout se passe comme s'ils savaient, ceux-là, dans le tréfonds de leur être, que ce MOI n'est pas un but réellement grand, un but suffisant, un but qui les dépasse. Et comme si, sachant cela, ils n'arrivaient pas à prendre suffisamment au sérieux un but aussi limité, un but aussi égoïste.

Ils sont, ceux-là, les « ambitieux » au mauvais sens du terme. Leur but n'étant qu'eux-mêmes, n'étant qu'une émanation d'eux-mêmes, ne peut pas, ne pourra jamais être une force extérieure à eux-mêmes ; il ne pourra, ni les porter, ni travailler à sa propre réalisation... Et ils seront amenés, par là même, à utiliser tous les moyens, c'est-à-dire même les plus mauvais, pour « arriver », c'est-à-dire pour travailler souvent à leur propre destruction.



Ma valeur et ma réussite seront fonction de l'utilité de mon but, de mon utilité, de ce que je veux faire d'utile, de ce que

je veux être d'utile pour le plus grand nombre possible de personnes.

Il s'agit de décider que ce que je ferai, je le ferai dans le sens de la plus grande utilité, en ayant en vue d'être le plus utile possible et donc le plus efficace possible. Il s'agit de vouloir qu'une foule de gens ait à se louer de mes services. Il s'agit de penser à ces gens et à leur satisfaction.

Il s'agit de me dépasser en m'intéressant à eux.



Il est donc moins important de tirer des plans savants que d'acquérir cette mentalité, la seule qui mène au succès. Bien sûr, je dois savoir dans quel domaine je préférerais réaliser de grandes choses. Mais je ne dois pas me cramponner à ce domaine si je me rends compte qu'il n'est pas viable. Il se peut en effet que ma vanité m'ait orienté vers un domaine qui passe pour brillant, mais qui est plein d'embûches ou par trop encombré. Je puis y réussir peu ou prou si j'ai du talent, de la persévérance et surtout, du temps, mais pourquoi m'y cramponner si je constate que je risque de perdre des années précieuses, de méconnaître les opportunités qui s'offrent dans d'autres domaines.

Les domaines d'activité ne manquent pas et la plupart d'entre nous ont des aptitudes diversifiées.

Mon but doit être le plus grand, car mon but est ma limite. Et c'est moi, moi seul qui fixe cette limite. Quelle consolation, mais aussi quelle responsabilité !

l'essentiel du chapitre

3

- Ce qui fait, au départ, la valeur d'un être, c'est son but.
- Mon but doit être le plus grand, parce qu'il constitue ma limite. Et c'est moi qui fixe cette limite.
- Je ne puis compter réaliser dans ma vie que ce que j'ai posé comme but de mon existence.
- Il ne faut pas avoir peur de l'ambition, il faut avoir peur de la modestie.
- Mon but crée l'énergie qu'il me faut pour l'atteindre.
- Un grand but n'est pas source de difficulté. Au contraire, il facilite tout. Il me pousse en avant.
- Vouloir un grand but, vouloir réaliser de grandes choses, c'est avant tout : vouloir être d'une grande utilité. Le but n'est générateur d'enthousiasme et d'énergie que lorsqu'il est le but de la plus grande utilité.
- Le but ainsi conçu est une force invisible, mais d'une efficacité inouïe, qui œuvre à mes côtés, qui fait le plus gros du travail, qui travaille à sa propre réalisation. Tout se passe comme si, en me fixant le but de la plus grande utilité, je mettais en marche une dynamique propre.
- Tout se passe aussi comme si cette dynamique ne se mettait pas au service de ceux dont le but, même grand, n'est établi qu'en fonction de leur petite personne.
- Ma réussite sera donc fonction de ce que je veux faire d'utile pour le plus grand nombre de personnes.
- Le plus important, c'est d'acquérir cette mentalité, la seule qui mène au succès.
- C'est moi et moi seul, qui fixe mon but et ma limite. Quelle consolation, mais aussi quelle responsabilité !

chapitre

4

Mon plan : ce que je veux être, ce que je veux avoir

Rien ne m'arrive sans que je l'aie voulu. Rien ne m'arrive que ce que j'ai voulu. N'est donc incertain de son avenir que celui qui ne sait pas ce qu'il veut. Savoir ce que l'on veut est primordial, fondamental. Or, il est certain que beaucoup de gens ne savent pas ce qu'ils veulent, ne savent pas exactement ce qu'ils veulent. Ils vont au hasard, et par conséquent à la dérive. Ils s'imaginent que le hasard gouverne nécessairement l'existence, alors qu'il gouverne simplement leur existence, alors qu'il ne gouverne que l'existence de celui qui s'abandonne à lui.



Mon existence est ce que je veux qu'elle soit. Cette règle ne paraît fausse qu'à celui qui fait son possible pour qu'elle ne s'applique pas à son cas particulier. Comment pourrait-il prétendre qu'il n'est pas le maître de son destin, celui qui n'a jamais pris réellement son destin en main !

C'est à moi, à moi seul qu'il appartient de prendre mon destin en main, afin que ce destin ne soit plus un destin, mais l'exécution d'un plan conçu et ordonné par moi. Si je n'ai pas un tel plan, mon existence m'échappera. Elle sera ce que voudront les autres ou les événements. Si, au contraire, je dresse un plan, les autres et les événements y auront la place, l'importance, la fonction que je leur aurai assignée.

Quand on dit de quelqu'un qu'il sait ce qu'il veut, il y a dans cette constatation une nuance positive. La vie aime ceux qui savent ce qu'ils veulent. Elle a tendance à leur donner ce qu'ils veulent. Je m'en rendrai compte très rapidement, en mettant en œuvre les enseignements de ce chapitre. Je constaterai très vite qu'il m'est possible d'être et d'avoir ce que je veux, à condition de le vouloir réellement, c'est-à-dire de mettre en action toutes mes capacités, toutes mes possibilités.

Prendre conscience de ce que je veux, le définir exactement, en détail, c'est mobiliser tout mon être, toutes mes capacités, au service d'un but précis. C'est éviter l'hésitation, la dispersion, les pertes de temps qui découlent d'un but incertain. C'est placer mes faits et gestes dans un cadre prédéterminé.



Ne s'intéresse réellement à son sort que celui qui sent qu'il est maître de son sort. Et pour me sentir le maître de mon sort, je dois avoir un PLAN complet, précis, détaillé, un plan à long terme. Le plan, c'est... ce sans quoi on va à la dérive. Ce que je veux être, ce que je veux avoir, je dois le savoir. Je serai ce que j'aurai décidé, j'aurai ce que j'aurai voulu. Je ne serai et n'aurai rien de plus.

Ainsi que nous l'avons vu dans un chapitre précédent, ne devient pas un grand médecin celui qui a simplement voulu être un médecin. Pour devenir un grand médecin, il faut qu'il ait décidé d'être un grand médecin. Il dosera en effet inévitablement ses efforts en fonction du but qu'il s'est assigné. De plus, la nature même des actes à accomplir est différente selon qu'il s'agit du but maximal ou du but minimal ; et c'est là le point le plus important.



La modestie dans l'objectif, par peur de l'effort (ou par peur d'obligations de toutes sortes), est une démarche d'esprit courante (qui explique, à elle seule, la plupart des destins médiocres), mais totalement fausse. L'effort supplémentaire

que coûte une certaine ambition est hors de proportion avec le surcroît de résultats qui en découle.

En effet, il s'agit réellement, en général, d'un effort banal mais méthodique, persévérant, et dont il suffit qu'il soit orienté dans la bonne direction.



Enfin et surtout ; **plus le but est élevé, plus l'action devient intéressante, et moins, par conséquent, on en sent le poids.**

Les tâches pénibles sont surtout celles qui relèvent d'un petit objectif. L'objectif est petit lorsque le but poursuivi par l'intéressé est petit ou, ce qui revient presque au même, lorsque l'intéressé ne sait pas où il va, lorsqu'il n'a pas de but bien précis (car qui se fixerait la petitesse pour objectif !). Par contre, un but élevé galvanise celui qui œuvre à sa réalisation. Un tel but rend attrayantes même les tâches qui, à première vue, paraissent ingrates.

Observons ceux qui exécutent des travaux réputés ennuyeux. Ils ne s'ennuient réellement que lorsqu'ils travaillent à la petite semaine. Lorsque, par contre, un grand but, clairement défini, doit couronner le tout, l'ampleur de ce but rejaillit sur tout ce qui s'accomplit en vue de sa réalisation. Tout se fait alors dans l'enthousiasme, rapidement, efficacement.



Ainsi, loin d'être une obligation, un plan constitue un puissant soulagement. Lorsque je sais où je vais, j'y vais rapidement, avec le moins de peine possible. Le but m'attire, il me permet de ne faire que ce qui est nécessaire à sa réalisation. Il ménage mon temps, il ménage ma peine. Et, chose qui semble relever de la magie, mais ne constitue qu'un phénomène absolument normal, un but, se réalise par l'effet d'une dynamique propre. Il n'est besoin pour cela que de le définir clairement et de ne pas le perdre de vue, de ne pas le perdre de vue un

instant, dans l'action de tous les jours, afin que tous mes faits et gestes s'expliquent par lui et soient ordonnés par lui.

Mon but – ce que je veux avoir, ce que je veux être – doit être clairement défini, dans les moindres détails. Cela veut dire que je dois y penser et non en rêver. Cela veut dire qu'il doit s'agir non d'un souhait, mais d'un programme, dont je ne mets pas un instant en doute la réalisation. Si je me prends à rêver de mes objectifs, au lieu de les voir concrètement devant moi, à portée de ma main, c'est qu'ils sont mal définis.

Un but clairement défini, dans tous les détails, se trouve, par là même, expurgé de toute invraisemblance (je puis rêver de l'in vraisemblable, mais non le définir, non le construire réellement). Un but clairement défini ne me permet plus de mettre en doute sa réalisation. Il me pousse à travailler à cette réalisation.



Pour définir exactement ce que je veux être, ce que je veux avoir, je me mets d'abord dans un état de disponibilité totale pour un dialogue avec moi-même, avec le plus profond de mon être. Pour cela, il me faut être seul, dans le silence. Peu important les circonstances extérieures de cette solitude. Ce qui compte, c'est que je sois capable de réaliser pleinement un retour sur moi-même. Ce qui compte, c'est que rien ne m'empêche de m'écouter pleinement. Le bruit, les voix du dehors m'empêchent d'écouter ma propre voix, ma voix intérieure, les aspirations profondes de mon être. Donc, je m'isole, d'une manière ou d'une autre. Et je me pose d'une manière pratique, réaliste, la question de mes objectifs.



J'écarte impitoyablement tous ceux dont je n'envisage pas sérieusement, réellement, la réalisation. Je les laisse dans le domaine qui est le leur, celui du rêve. Du simple fait que j'aurai un plan cohérent d'objectifs à réaliser, je perdrai d'ailleurs progressivement l'habitude de rêver de tout le reste.

En général, je distinguerai sans peine la rêverie du réalisable. Qu'en cas de difficulté sur ce point, je me souviens simplement de ceci : est du domaine du rêve et doit être écarté de mon plan, tout ce en vue de quoi je ne suis pas disposé à engager immédiatement une action concrète.

Penser que j'aimerais être ceci ou cela n'a aucun sens. C'est du rêve. N'a de sens que l'objectif dont je puis penser : « je serai ceci », parce que je sais que, dès demain, je commencerai, d'une manière ou d'une autre, à travailler à sa réalisation.

Lorsque je sens que je ne puis rien entreprendre de concret, aussi peu que ce soit, en vue de cette réalisation, je sais qu'il ne s'agit que d'un rêve et qu'il faut passer outre, c'est-à-dire passer au réel. En d'autres termes, il y a rêve chaque fois que je ne suis pas disposé réellement à m'insérer le plus tôt possible (et en me fixant une date, la plus rapprochée possible) dans le processus de la réalisation, c'est-à-dire chaque fois que je sens que je ne veux pas réellement prendre le chemin de la mise en pratique.

Au fond de moi-même, je ne suis jamais dupe de ce que je ne veux pas réellement, de ce que je ne veux qu'à moitié, de ce que je ne fais que souhaiter, attendant que sa réalisation vienne du hasard ou d'on ne sait quelle rencontre fortuite, d'on ne sait quelle influence bénéfique. Au fond de moi-même, donc, je ne suis pas dupe de mes rêves et il est bon qu'il en soit ainsi car cela me permet d'en faire table rase.



Ecarter impitoyablement tout ce qui n'est que rêve est une œuvre de salubrité absolument indispensable.

Le rêve est l'ennemi de la réalité. Et s'il permet à certains de supporter, en apparence, le quotidien, il leur bouche par ailleurs l'avenir possible qui, par ses développements ultérieurs, est parfois bien plus heureux que l'avenir rêvé.

Le fait d'écarter tout ce qui est rêve oriente la pensée vers ce qui est réalisable, c'est-à-dire vers ce que l'on veut réellement réaliser et permet d'élaborer un plan constructif. « J'aimerais être peintre, mais je ne sais pas dessiner » est une phrase absurde. Elle n'a de sens que sous la forme suivante : « je veux être peintre. Je vais apprendre le dessin ». Sinon, il s'agit d'un rêve. L'exemple paraît burlesque, mais il est bon de s'en souvenir. Tous les rêves dans lesquels le terme « j'aimerais » ne peut être remplacé par un « je veux », assorti de son obligatoire conséquence (« j'apprendrai », « je ferai ») sont à bannir du programme. Et il n'est pas inutile que je les énumère, mes rêves condamnés, sur une feuille de papier, pour aider au dégagement.



Je mettrai, en tout cas, par écrit, le plan détaillé de ce que je veux réaliser. De plus, ce plan doit être profondément gravé dans ma tête, afin qu'il inspire, en toutes circonstances, mes actions quelles qu'elles soient. Je le relirai donc à intervalles très rapprochés. Ce plan, qui ne comporte que des choses réalisables, je dois le voir, comme s'il était réalisé. Je puis le voir réalisé, puisque, les rêves étant éliminés, il ne comporte que des choses que je réaliserai, que je suis certain de réaliser. (Je suis certain de les réaliser, parce que je n'ai retenu que celles pour lesquelles je suis décidé à m'imposer une action concrète et immédiate ou en vue de laquelle, en tout cas, je me suis fixé des dates).

Et, à son tour, le fait de voir ce plan comme réalisé constitue un élément puissant en vue de sa réalisation. Le plan ainsi vu impose de lui-même sa réalisation. Il a tendance – c'est à peine exagéré de le dire – à travailler à sa propre réalisation, tellement il sera présent derrière tous mes actes.



Il est des moments pour faire un plan. Si je n'y réussis pas du premier coup, je ne me découragerai pas. Il est des moments privilégiés, des moments qui marquent une étape (une nouvelle année qui commence, un retour de vacances, un départ en

vacances, un repos de quelques jours, une fin d'examen...).

Je puis donc m'y prendre à plusieurs fois et je puis, en tout cas, profiter d'un tel moment privilégié, pour faire le point, revoir mon plan, le corriger, l'améliorer, le rendre plus réaliste. L'essentiel est que je sois persuadé de la nécessité d'avoir un plan complet, précis, détaillé et de l'avoir, ce plan, toujours présent à l'esprit. L'essentiel est d'en faire quelque chose de concret, de vivant.

Tout cela ne doit pas être une rêverie stérile, mais un but à réaliser. Il ne doit y figurer que du réalisable, c'est-à-dire rien d'autre que ce que je suis fermement décidé à obtenir. Le film mental doit se baser sur du réel et ne jamais perdre le contact du réel.



Je me pose la question de l'être, en correspondance avec celle de l'avoir. J'insère la situation qui m'intéresserait – ou les activités qui n'intéresseraient – dans mon film mental.

Il s'agira d'harmoniser l'avoir et l'être, c'est-à-dire de voir si le niveau de vie que j'ambitionne est compatible avec telle ou telle activité. Sinon, l'un des deux (avoir ou être) devra céder le pas.

Ce qu'il ne faut en tout cas jamais perdre de vue, c'est que, comme déjà exposé dans cet ouvrage, ma situation, mon activité professionnelle, quel que soit le domaine dans lequel elle s'exercera, sera – sous peine d'échec – celle de la plus grande utilité possible (au sens le plus large, le plus élevé du terme). Elle sera, de ce fait même, celle de ma plus grande valeur humaine.

**« Il n'y a pas de bon vent
pour celui qui ne connaît
pas son port. »**

Sénèque

l'essentiel du chapitre

4

- Rien ne m'arrive sans que je l'ai voulu. Rien ne m'arrive que ce que j'ai voulu.
- Le hasard ne gouverne que l'existence de celui qui s'abandonne à lui.
- Ne s'intéresse réellement à son sort que celui qui sent qu'il en est le maître. Pour me sentir maître de mon sort, je dois avoir un plan complet, précis, détaillé.
- La modestie dans l'objectif, par peur de l'effort, est une démarche d'esprit totalement fausse.
- Plus le but est élevé, plus l'action devient intéressante. Et moins, par conséquent, on en sent le poids.
- Aussi, loin d'être une obligation, un plan constitue un puissant soulagement.
- Ce plan doit être un programme dont je ne mets pas un instant en doute la réalisation.
- S'il me semble que mes objectifs ne sont pas à ma portée, c'est qu'ils sont mal définis.
- J'écarte impitoyablement de mon plan tous les objectifs dont je n'envisage pas sérieusement, réellement, la réalisation. Je les laisse dans le domaine qui est le leur, celui du rêve.
- Est du domaine du rêve et doit être écarté de mon plan tout ce pour quoi je ne suis pas disposé à engager immédiatement une action concrète.
- Mon plan doit être profondément gravé dans mon esprit. Je dois le voir comme s'il était réalisé. Cette vision est une garantie de réalisation du plan.

chapitre

5

Ce que je ferai demain

Qui n'a pas de plan va à la dérive... Et perd son temps.

Ce qui vaut pour l'ensemble vaut également pour la partie ; il faut avoir un plan à long terme, mais également un plan pour l'année, le trimestre, le mois, la semaine, le jour.

Chacun de ces plans est autant que possible à inscrire sur une feuille de papier. L'ensemble de ces feuilles (ou fiches) peut être inséré dans un dossier spécifique, dans un agenda de bureau ou électronique.



Les plans partiels sont d'ailleurs facilités par l'existence d'un plan d'ensemble. Celui qui a un tel plan (et quiconque veut réussir doit en avoir un) sait exactement où il va et établira ses feuilles de route en conséquence.

Chaque année, chaque trimestre, chaque mois, chaque semaine revêtera pour lui l'aspect d'une étape sur le chemin du but et sera consacrée à l'accomplissement d'actes déterminés en vue de la réalisation de ce but. Il saura, par exemple, que pour arriver à telle situation, il doit suivre au préalable un certain nombre de cours. Il inscrira sur ses plans partiels l'étude de ces cours et, le cas échéant, la préparation des examens adéquats. Il faut savoir limiter ses tâches dans le temps, c'est-à-dire assigner

à chaque tâche le temps qu'il faut pour une exécution convenable ni plus ni moins. Pour l'instant, je noterai simplement que, s'il ne faut pas être trop pessimiste dans l'appréciation du temps nécessaire, il est bon également de ne pas être trop optimiste. En d'autres termes, il faut essayer de ne programmer que des tâches réalisables dans le temps assigné, afin de ne pas s'exposer au découragement que produit l'inachèvement d'un programme.

Je serai donc prudent au départ, en attendant d'avoir une connaissance exacte des temps d'exécution. Ceci est valable pour les tâches. Quant aux ambitions proprement dites, il est évident qu'elles devront également être intégrées au programme. Mais dans ce domaine, il ne faut pas être trop modeste. En effet, alors que la modestie démobilise, l'ambition engage. Elle engage à trouver la voie et à passer aux actes concrets.

L'objectif ambitionné doit toujours être ce que mes aspirations profondes font monter à la surface, lorsque je m'écoute. Aucune limite ne doit, a priori, y être apportée. Savoir ce que l'on veut, c'est en principe savoir ce que l'on peut.

L'objectif fixé exige les moyens et montre les moyens. Il me dicte clairement ce que je dois accomplir pour l'atteindre. Il a, en effet, sa logique interne, qui me pousse à la réalisation (et qui me pousse, en particulier, à être logique avec moi-même, c'est-à-dire à mettre mes actes en accord avec le but poursuivi).

Savoir ce que l'on veut, c'est aussi savoir ce que l'on doit. Je ne puis donc en général avoir d'hésitation sur les tâches à accomplir en vue de la réalisation de l'objectif, pourvu que cet objectif m'habite tout entier (ce qui est le cas lorsqu'il a sa racine dans le concret, c'est-à-dire qu'il constitue tout autre chose qu'un rêve).



Je prends note des tâches à accomplir, je les subdivise le cas échéant (un chapitre ultérieur montrera pourquoi et comment) et je les inscris sur mes plans annuels, trimestriels,

mensuels. Il va sans dire que lorsque mon objectif est un objectif à réaliser par étapes, j'intègre également ces étapes à mes plans.

D'une façon générale, une obligation non assortie d'un délai ne constitue pas une véritable obligation ; il me faut donc pratiquement toujours m'assigner un délai déterminé pour réaliser mon objectif. J'y arrive souvent plus facilement en fractionnant cet objectif, en le subdivisant.

J'écrirai ce livre ne signifie rien. Ce qu'il faut mettre par écrit, c'est : j'écrirai, cette année, ce livre. J'écrirai, tel jour, ce chapitre. Cela peut paraître puéril à l'esprit non informé, mais dans le domaine pratique, c'est un de ces riens qui sont souvent la seule distance entre l'échec et le succès.



Si je prête une somme à quelqu'un en lui disant : « rends-la moi dès que possible », il est à peu près certain qu'il ne me la rendra que quand cela l'arrangera pour une raison ou pour une autre. En tout cas, il ne s'estimera nullement tenu de la rembourser rapidement.

Je suis, vis-à-vis de moi-même, semblable à ce débiteur. Lorsque je me dis : « fais ceci », je ne le ferai que quand cela m'arrangera (et à cet égard, il vaut mieux que je ne me fasse pas trop confiance). Je m'en souviendrai également lorsque je demanderai à quelqu'un de faire un travail ou de faire quoi que ce soit.

Je retiens donc une fois pour toutes : pour moi, comme pour les autres, **pas d'obligation sans délai.**



Tous mes objectifs doivent être programmés avec pour chacun d'eux un délai de réalisation déterminé et, bien entendu, le délai d'accomplissement des tâches qui doivent mener à cette réalisation. Il y a en effet interdépendance entre les objectifs et les tâches ou actes qui mènent à leur réalisation. Inutile de dire qu'il n'est pas simple, dès lors, de mettre sur pied un plan rationnel,

harmonieux, qu'il faut s'y prendre à plusieurs fois. Mais il est heureux qu'il en soit ainsi. C'est grâce à cela que le plan se trouvera approfondi et ancré davantage dans mon esprit.

Et c'est ainsi que j'apprendrai la planification qui est le principal apanage de tous ceux qui réussissent. Un chef, un directeur, un leader quel qu'il soit, doit toujours savoir ce qu'il fera le mois prochain, l'an prochain, dans deux ans, dans trois ans... Et plus il acquiert de responsabilités, plus longtemps il doit savoir à l'avance ce qu'il fera.

Faire des plans est donc, en même temps qu'une nécessité, un excellent exercice. On constatera, dans la pratique, qu'à la longue ces plans deviennent de plus en plus précis, de plus en plus cohérents.

Les plans sont à réviser périodiquement. A chaque fin de période, il faut dresser le bilan de ce qui a été accompli et en dégager des enseignements pour ce qui reste à accomplir.



Ce bilan, quels que soient les résultats de l'action, ne doit en aucun cas être source de découragement. Il est une source d'espoir, puisqu'il constitue un enseignement, puisqu'il me montre ce que je dois faire dans l'avenir.

Si donc, à l'expiration de la première période d'application du plan, il se trouve que je n'ai pas atteint tous les objectifs fixés, je n'aurai qu'une réaction, une seule, conforme aux enseignements de cet ouvrage. Je me dirai : « qu'ai-je fait qui m'a empêché d'atteindre cet objectif ? » Et j'en tirerai les conclusions pour l'avenir. Comment me découragerais-je, puisque précisément le bilan, effectué dans cet esprit, me rend plus fort pour l'avenir ?

L'art de faire des plans cohérents ne s'improvise pas. Il faut l'apprendre. On l'apprend en méditant sur le sort des plans passés.

Sur le devant de la scène se trouvent le plan hebdoma-

daire et le plan journalier, c'est-à-dire les plans de l'action courante, de l'action la plus immédiate. Ces plans ne sont possibles que parce qu'ils sont coiffés par des plans à long terme. Il serait vain, en effet, de vouloir planifier, à court terme, une action qui serait sans orientation fondamentale. Mais, s'ils dépendent ainsi nécessairement de plans plus étendus, les plans de la semaine et du jour n'en sont pas moins absolument indispensables.

Qui s'installe le lundi à sa table de travail sans avoir, le samedi, mis noir sur blanc ce qui est à faire dans la semaine à venir, démarre dans l'incertitude, connaît pour le moins un temps mort et surmontera assez difficilement son inertie. Il en va de même de celui qui s'installe le matin à sa table de travail sans avoir, la veille, fixé avec précision les tâches de la journée à venir. Celui qui se trouve dans de telles dispositions n'a pas l'esprit pleinement à son travail et aura du mal à l'y ramener. Un esprit non ancré à des tâches déterminées a tendance à prendre le large, à vagabonder.

L'un des grands avantages du plan quotidien est de mobiliser l'esprit, de le fixer aux tâches de la journée. Le travail préparé la veille se déroule « comme du papier à musique », s'enchaîne harmonieusement et s'accomplit, par conséquent, dans la facilité.

Il ne faut donc à aucun prix aborder une journée de travail, avec la question : « que vais-je faire aujourd'hui ? » L'esprit doit être mobilisé dès la veille et le matin, en m'éveillant, je dois pouvoir l'orienter immédiatement vers les tâches de la journée.



Le plan journalier doit exister, même si, au départ, il semble trop sommaire. Il aura tôt fait de se développer, de s'améliorer. Il pourra d'ailleurs, progressivement, être agrémenté d'idées concernant les tâches à réaliser, les décisions à prendre. Les tâches ainsi préparées deviendront de plus en plus faciles, car le système du plan journalier constitue, en même temps qu'un repère indispensable, une excellente méthode de méditation des tâches.

En somme, qu'est-ce à dire, sinon que je dois avoir un emploi du temps. Quand nous sommes écoliers ou étudiants, on nous l'impose, cet emploi du temps. On décide pour nous ce que nous devons faire chaque jour. C'est grâce à cet emploi du temps que progressivement, méthodiquement, nous assimilons l'immense programme des connaissances indispensables.

Pour réaliser mon programme, je dois m'imposer un emploi du temps.



Il n'est peut-être pas inutile, pour illustrer ce chapitre, de donner un exemple. Supposons qu'en passant en revue mon plan à long terme, c'est-à-dire en prenant une vue d'ensemble des tâches que j'ai à accomplir, j'isole, pour commencer, l'une d'entre elles, la plus urgente. Par exemple, j'ai décidé de passer un examen. Je sais que je dispose pour le préparer de... mettons trois mois. Je sais qu'il y a au programme telles matières. Je pose devant moi les livres, les cahiers qui traitent de ces matières et je répartis l'assimilation de leur contenu sur le temps imparti. Ainsi, si je puis consacrer trois heures par jour à la préparation de cet examen et s'il y a trois matières au programme, je dispose d'environ une heure par jour pour chaque matière.

Je compte les chapitres qui composent chaque matière et je les répartis sur le temps imparti de telle façon qu'une fois ce temps écoulé, j'aurai assimilé toute la matière. Je récapitule toutes ces données sur une fiche qui sera mon programme général de travail pour la tâche en question (préparation de l'examen).

Mais cette fiche n'est encore qu'une simple orientation, et non mon emploi du temps proprement dit.

Je prends l'habitude de faire chaque soir une fiche correspondant à mon emploi du temps pour la journée du lendemain (si j'ai pris l'habitude de travailler avec un agenda électronique, j'intègre bien entendu directement ces données dans mon agenda).

Exemple :

Mardi

18 h - 19 h Telle matière, tel chapitre, p...à...

20 h - 21 h Telle matière, tel chapitre, p...à...

21 h - 22 h Telle matière, tel chapitre, p...à...

Dans cet emploi du temps, je prends soin de ménager chaque jour une heure disponible, une heure creuse pour parer à l'imprévu. Cette heure disponible est très utile. Elle m'aidera à éviter le découragement. Ainsi, si un jour je ne puis accomplir tout mon programme, je n'en ferai pas un drame : je répartirai le surplus non accompli sur l'heure disponible du lendemain et, si nécessaire, du surlendemain.

Pour éviter tout encombrement, je prévois en outre, chaque semaine, un jour disponible, selon le même principe, et, dans l'ensemble du programme, une semaine pour les difficultés imprévues, les révisions...

Chaque soir, en même temps que je supprime ma fiche du jour, j'établis ma fiche pour le lendemain. Je procède ainsi non seulement pour un examen éventuel, mais pour tout mon travail quotidien. Dans chaque profession, il y a un certain nombre de travaux de routine que l'on gagne à grouper chaque jour aux mêmes heures. Cela donne une certaine régularité au travail et le rend moins pénible puisque somme toute on s'y trouvera poussé par les habitudes ainsi installées. (En d'autres termes, on fait intervenir un certain automatisme). On arrive ainsi à une sorte de schéma de travail type, dont on s'inspire pour rédiger chaque soir l'emploi du temps du lendemain.

Exemple d'un schéma type :

- 8 h - 9 h Lecture des mails - Traitement, réponse
Affaires en cours - Instructions
- 9 h - 11 h Travaux importants (à désigner explicitement)
- 11 h - 12 h Téléphone - Rendez-vous
- 14 h - 15 h Courrier
- 15 h - 17 h Travaux importants (à désigner explicitement)
- 17 h - 18 h Documentation - Classement
- 18 h - 19 h Heure disponible

Bien entendu, la planification du travail quotidien suppose que je sois le moins possible dérangé. Ainsi, je dois, dans la mesure du possible, subordonner les autres à mon plan, c'est-à-dire n'être visible que sur rendez-vous. Si, en effet, je prends l'habitude de laisser perturber toute mon organisation du travail par le premier intrus venu, mon plan d'ensemble aura tôt fait d'aller à la dérive et, en plus, je deviendrai nerveux, inquiet.

Il est donc indispensable de discipliner autrui à cet égard. Quand quelqu'un vient à l'improviste, on le fait, si nécessaire et si possible, prier de repasser le lendemain... Et on note ce rendez-vous sur le plan du lendemain. Quand quelqu'un téléphone, on le fait prier de rappeler à telle heure. Dans la mesure du possible évidemment ! De même, il faut réserver une plage horaire au téléphone portable et à la consultation de la messagerie. Je ne puis interrompre mon activité, sauf urgence particulière, sans nuire à ma concentration et perdre du temps (et en faire perdre à autrui parfois). Combien de réunions interrompues par des sonneries de portables !

Il n'est pas question, bien entendu, de froisser systématiquement mes collaborateurs. L'heure disponible de mon plan journalier est là pour mettre de l'huile, de la souplesse dans tout cela. Mais il reste qu'il faut à tout prix apprendre à éviter les bavardages stériles.

Les hauts responsables sont souvent plus disponibles que le management intermédiaire. Pourquoi ? Parce qu'ils maîtrisent ce temps de disponibilité qui fait que l'imprévu n'est plus un problème.

- Il faut avoir un plan à long terme mais également un plan pour l'année, le trimestre, le mois, le jour. Les plans partiels sont facilités par l'existence d'un plan d'ensemble.
- Savoir ce que l'on veut, c'est en principe savoir ce que l'on peut. C'est aussi savoir ce que l'on doit. Je ne puis en général avoir d'hésitation sur les tâches à accomplir en vue de la réalisation de l'objectif, pourvu que cet objectif m'habite tout entier.
- Je prends note des tâches à accomplir, je les subdivise le cas échéant et je les inscris sur mes plans annuels, trimestriels, mensuels.
- Je me fixe un délai pour l'accomplissement de chaque tâche et pour la réalisation de chaque objectif. Pas d'obligation sans délai.
- Il n'est pas simple de mettre sur pied un plan rationnel, harmonieux. Il faut s'y prendre à plusieurs fois. Il faut « mijoter » ce plan.
- L'un des grands avantages du plan quotidien est de mobiliser l'esprit, de le fixer aux tâches de la journée. Le travail préparé la veille se déroule « comme du papier à musique ». Il est rendu plus facile.
- Je ménage chaque jour une heure disponible, chaque semaine, un jour disponible et, si nécessaire, pour l'ensemble du programme, une période plus étendue de disponibilité (peu importe la modalité, pourvu que j'aie saisi l'esprit du système).

L'essentiel du chapitre

5

- Les travaux de routine gagnent à être accomplis chaque jour aux mêmes heures.
- Je restreins l'utilisation de mon portable et j'utilise sa messagerie (ce qui est dissuasif pour tout appel qui n'est pas réellement urgent).
- La planification du travail quotidien suppose que je sois dérangé le moins possible. Je dois donc, dans la mesure du possible, subordonner les autres à mon plan. Eviter également les bavardages stériles.

Je ne parle pas de mes projets

Pourquoi ne dois-je parler à personne de mes projets ? Pourquoi cela contrarie-t-il leur réalisation ? On pourrait penser, au contraire, que le fait de divulguer un projet oblige en quelque sorte à le réaliser, sous peine de se désavouer, de paraître ridicule. A première vue donc, il semblerait que le fait de clamer tout haut : « je veux devenir ceci ou cela » équivaut à contracter une dette d'honneur.

Dans certains cas et pour certains engagements particulièrement solennels, il peut effectivement en être ainsi. Mais, en général, c'est l'inverse qui se produit. Pourquoi ? Ce qui se passe est assez subtil et peut être expliqué par référence à un processus physique très banal.



Lorsque j'ai une idée, lorsque je forme un projet, et qu'il s'agit d'une idée et d'un projet tant soit peu consistant, il s'installe en moi un certain dynamisme et aussi, en général, une certaine dose d'enthousiasme. Tout se passe comme si je me gonflais de cette idée, de ce projet. Il se crée une sorte de pression. Je me sens comme poussé, poussé à faire quelque chose. Je suis gros de mon idée, gros de mon projet.

Cette pression est bénéfique, car elle conduit à l'action. Emballé par mon idée, je me trouve en état de grâce pour agir.

Le dynamisme que j'ai installé en moi me pousse à l'action. Je suis pris au jeu. J'ai un but. Je veux me mettre en marche. Avoir conçu mon plan, avoir fixé mes objectifs, ne plus aller au hasard, c'est ipso facto m'animer de la volonté de prendre le départ. Je ne puis rester sur place. J'ai envie de faire quelque chose. Attention ! C'est à ce stade qu'intervient le premier danger, le plus insidieux, qui menace mon projet.



La pression qui me pousse à faire quelque chose me pousse également à parler de mon projet, à en entretenir mes collègues de bureau ou mes amis. J'ai peine à garder mes idées pour moi. Le dynamisme, l'enthousiasme qu'elles ont créés me rendent communicatif. J'ai tendance à devenir bavard. Or, le bavard épuise, en parlant, le dynamisme qui devrait normalement le conduire aux actes. En parlant de ses idées, de ses projets, il libère une partie de la pression qui le poussait à faire quelque chose. Il se dégonfle littéralement. Il se retrouve soulagé, apaisé, vidé. Vidé de son dynamisme.

Tout se passe comme si le fait d'avoir parlé de son idée lui donnait l'illusion d'avoir fait quelque chose. Et cette illusion d'avoir fait quelque chose le délivre de la force intérieure qui le poussait à œuvrer à la réalisation de son projet.

Chacun de nous a une tendance naturelle à se faire valoir, c'est-à-dire à se faire adopter par les autres pour ce qu'il voudrait être. Vouloir être ceci ou cela, c'est bien entendu vouloir le devenir pour soi-même, mais c'est également vouloir l'être aux yeux d'autrui. Or le danger, c'est que précisément, on peut, si on le désire, passer temporairement, aux yeux d'autrui, pour ce que l'on n'est pas encore.

Lorsque je me présente à quelqu'un comme celui qui a tel projet, l'interlocuteur aura souvent tendance à me faire crédit pour la réalisation de ce projet, à me considérer comme celui qui réalisera ce projet. Bref, les autres me laisseront souvent paraître, en attendant que je sois.

Mais, ce faisant, ils me rendent un mauvais service. Ils satisfont ainsi, à peu de frais, le besoin naturel que j'ai, de me faire valoir. Passant, à leurs yeux, pour le « futur x ou y », j'éprouve moins intensément le besoin de devenir ce que je parais dès à présent. Si cela continue pendant un certain nombre d'années, sans que j'accomplisse une action décisive de nature à réaliser mon projet ou mon ambition, le réveil n'en sera que plus cruel.

Ainsi voit-on journallement des jeunes gens dont les parents, tout en surestimant leurs résultats scolaires, proclament à tout venant : « il sera ceci » – « il sera cela. » L'enfant ravi d'être regardé par tout le monde pour ce qu'il n'est pas encore, se contente parfois de ce satisfecit. Ses parents, au lieu de l'engager par la proclamation de son but, ont satisfait à bon compte son amour-propre et l'ont mis mentalement en vacances. Ils lui ont permis de jouer, aux yeux des amis et connaissances, le rôle du personnage qu'il n'était pas. Mais en prenant les allures de ce personnage, il s'est, en réalité, démobilisé. Après l'échec, il ne lui restera que les allures du personnage, allures que souvent il ne quittera pas et qui ne serviront qu'à mieux mettre en relief son manque d'envergure.



Parler de mon projet, me faire passer aux yeux d'autrui pour celui qui réalisera ce projet, me dégonfle. Mais, lorsque autrui ne me fera pas crédit, lorsqu'il n'acceptera pas de me laisser paraître, en attendant que je sois, je serai dégonflé non moins certainement. C'est son scepticisme qui, alors, me dégonflera. En mettant en doute la réalisation de mon projet, il m'incitera à en douter. Or, pour réaliser avec certitude mon projet, je dois précisément n'en jamais douter. L'homme qui réussit est celui qui ne doute pas et qui ne permet pas aux autres de douter. Et le meilleur moyen d'empêcher les autres de douter, c'est de ne pas leur offrir la possibilité de douter. C'est donc de ne pas leur parler du projet.

Il est à peine croyable à quel point le doute, même le plus léger, d'autrui peut arriver à saper les meilleures idées, à tuer un dynamisme naissant. Un simple sourire sceptique peut littéralement me paralyser. Or, pour peu que mon projet ne soit pas banal, pour peu qu'il s'agisse réellement d'une idée originale, un peu hors série, c'est bien le moins qui m'attend lorsque j'en parle à autrui.

La plupart des gens, mus par on ne sait quelle peur de vivre, trouvent immédiatement, lorsque quelqu'un envisage de faire quoi que ce soit qui sorte un peu de la routine, trente-six raisons excellentes de ne pas bouger. Et s'ils ne les disent pas toujours, par politesse, par paresse, ces raisons se lisent néanmoins très bien sur leur physionomie. Le simple fait d'ailleurs qu'une idée qui m'emballe n'arrive pas à les emballer installerait encore en moi le germe du doute. Parler d'un projet intéressant, c'est donc presque toujours me délester de l'enthousiasme, c'est, d'une manière ou d'une autre, m'exposer au découragement.



Même dans l'hypothèse la plus favorable, je dois considérer comme normal, comme évident, comme allant de soi que mon interlocuteur, n'étant pas le père de mon idée, n'a aucune raison d'être gonflé, emballé. Son attitude naturelle est... le doute systématique qu'on adopte en face de tout ce qui n'est pas banal.

Il aura tendance tout d'abord à me montrer un visage impassible, voire ennuyé. Il aura tendance, ensuite, à ne voir que les mauvais côtés de mon idée. (Tout homme qui n'est pas l'auteur se découvre, pour affirmer sa personnalité, une vocation irrésistible de critique). Il me suffira d'écouter ainsi deux ou trois personnes – parfois même une seule – ou même de me heurter au silence blasé de quelqu'un dont l'avis m'importe, pour me trouver découragé.



Est-il difficile de ne pas dévoiler ses projets ? Oui, c'est difficile, parce que précisément, la pression intérieure qu'a

créée le projet me pousse à en parler, à moins... à moins, et cela est très important, que je me libère de cette pression en faisant quelque chose, c'est-à-dire en passant immédiatement à la réalisation de mon idée, ou au moins en commençant cette réalisation.



Répetons

Danger : le projet, par sa pression, me pousse à parler.
Remède : dès que je sens cette pression (qui prouve que mon projet est intéressant et que je suis apte à le réaliser), dès que je sens cette pression, je m'en libère – ou plutôt je la contrôle – en commençant l'exécution de mon idée. Je commence cette exécution à tout prix. Il ne faut pour rien au monde que la pression bienfaisante, le dynamisme que je ressens (et qui me prouve que l'idée est bonne, que je suis apte à la réaliser et qu'elle sera menée à bien), il ne faut pour rien au monde que mon enthousiasme soit mis en veilleuse ou qu'il se relâche. Cet enthousiasme doit déboucher sur un commencement d'exécution, aussi modeste soit-il. L'essentiel est que soit fait quelque chose qui corresponde au mot « enchaînons ! » Il faut « y aller. » Il faut commencer la partie, dès que les contours de l'idée s'ébauchent.



Il faut en particulier faire immédiatement le plan correspondant. « Qu'ai-je à faire pour réaliser cette idée ? » – « Comment la réaliser sûrement, rapidement ? » Voilà les premières questions que je dois me poser. Et la pression de l'idée est telle que les actes d'exécution s'imposent à l'esprit et s'exécutent tout naturellement, pourvu que je n'en parle pas. Je note sur mon plan de travail l'idée et les actes qui doivent en découler. Je note sur mon emploi du temps les jours, les heures que je puis consacrer à ce travail.

Par exemple, lorsqu'il s'agit d'écrire un article ou un livre, je prends la décision d'écrire 3 ou 5 pages ou davantage par jour ou par semaine (et, dans ce dernier cas, je détermine le jour de la semaine que je consacrerai à ce travail).

Une fois l'exécution commencée, l'écueil me guettera d'ailleurs à nouveau : A chaque pas, il me faudra résister à la tentation de parler de mon projet ou de ses étapes successives. Ainsi, en particulier, je ne montrerai à personne les commencements d'exécution, à moins que ce ne soit absolument nécessaire à cette exécution (ce qui est très exceptionnel).

S'il s'agit d'un livre par exemple, je réprimerai l'envie d'en lire des fragments ou d'en dévoiler le plan. Je risquerais en effet ce faisant d'enclencher le processus décrit plus haut :

- je me libérerais de la pression qui doit m'aider à continuer.
- je serais découragé par les objections, les critiques, ou même, simplement, les réticences, les éloges sonnante faux.

Comment d'ailleurs l'autre, qui ne voit pas l'ensemble, qui ne voit pas ce que j'ai dans la tête, qui ne se rend pas compte de ma capacité de perfectionner l'ébauche, pourrait-il donner une appréciation valable ?



La seule chose à faire, c'est de commencer et de continuer, de persévérer, dans le mutisme le plus absolu, jusqu'à l'achèvement. Alors, alors seulement, je puis faire intervenir autrui. Alors seulement je puis entreprendre de communiquer à autrui mon emballement, mon enthousiasme, c'est-à-dire de défendre mes idées auprès de ceux qu'elles concernent. Et il va sans dire que, même au stade de l'achèvement, je ne solliciterai que les avis de ceux qui sont capables d'idées constructives et qui n'ont aucune raison de me décourager. Les autres, en effet, pourraient me décourager à trois pas du poteau d'arrivée.



Ainsi donc, à l'œuvre et bouche cousue. Au travail et que l'effervescence produite en moi par l'idée, par le projet m'aident à y travailler, en continuant à me travailler. Combien d'idées intéressantes vouées à l'échec parce que leurs auteurs les ont prématurément criées sur les toits !

Le réalisateur travaille en silence. Il tait ses entreprises. N'ayant personne à écouter, il s'écoute d'autant mieux lui-même.

- Mon idée, mon projet, installent en moi dynamisme et enthousiasme. Ils me gonflent.
- Cette pression, qui me pousse à passer à l'action, me pousse également à parler de mon projet. Mais si j'en parle, j'anéantis la pression bénéfique.
- Essayer de me faire admettre, par autrui, pour ce que je ne suis pas encore, c'est m'enlever le besoin intense de devenir ce que je crois paraître.
- Le scepticisme d'autrui me dégonflera non moins certainement. L'homme qui réussit est celui qui ne doute pas et qui n'offre pas aux autres la possibilité de douter, c'est-à-dire qui se tait.
- On a peine à croire à quel point le doute – même le plus léger – d'autrui peut arriver à saper les meilleures idées.
- Il est difficile de ne pas parler de ses projets ; le seul moyen d'y parvenir c'est de se libérer de leur pression par un commencement d'exécution, aussi modeste soit-il.
- La pression prouve d'ailleurs que l'idée est valable et que je suis apte à la réaliser. Elle facilite l'exécution, pourvu qu'on ne la tue pas dans l'œuf en parlant du projet.
- Au lieu de nourrir les autres de mon idée, je dois la nourrir, je dois m'en nourrir moi-même, jusqu'à ce que la pression me pousse au travail.
- Je note sur mon plan de travail l'idée et les actes à accomplir pour son exécution.

l'essentiel du
chapitre

6

- En cours d'exécution, je résiste à l'envie d'en parler, jusqu'à achèvement complet. Alors seulement je puis entreprendre de communiquer à autrui mon enthousiasme, et défendre mes idées auprès de ceux qu'elles concernent. Car j'aurai alors derrière moi le poids de ma réalisation.

**« Les grands événements
de ma vie sont mes œuvres,
et je ne puis vous raconter
les difficultés à vaincre
les sujets, car alors je ne
le ferais pas. »**

BALZAC à Madame Hanska,
16 mai 1843

**« - Travaillez-vous à une œuvre
actuellement ?
- Je ne parle jamais de ce que
je suis en train de faire. »**

John STEINBECK

chapitre 7

Je me force la main

Les psychologues ont forgé l'expression « dédoublement de la personnalité. » Les romanciers et cinéastes en ont abusé.

Il ne s'agit nullement ici de développer des conceptions analogues. Mais force est bien de constater qu'au sein de toute personne, tout se passe comme si deux personnages se trouvaient en présence : un personnage positif et un personnage négatif.

Le premier exige le mouvement, le second demande le repos. Le premier veut aller de l'avant, le second s'efforce de le retenir. Le premier accélère, le second freine. Tout ce que je puis faire de bien, d'utile, est l'œuvre du premier. Toutes les opportunités manquées sont le fait du second. Le premier est le « moi actif », le second le « moi inerte », le « moi frein ».



Progresser, réussir, c'est avant tout vaincre le « moi frein », afin que le « moi actif » puisse, délivré de ses entraves, donner sa pleine mesure.

C'est écouter le « vas-y ! » du moi actif. C'est condamner le « moi frein » au silence.

L'effort initial n'est rien d'autre, mais n'en est pas moins une notion qui mérite la plus grande attention. Le « moi frein » est en effet, puissamment armé pour se faire entendre. Son arme, c'est l'excellente raison de ne rien faire, c'est l'irréfutable excuse tendant à justifier le maintien du statu quo.

Tous ceux qui croient avoir d'excellentes raisons de ne rien faire sont en fait des victimes du « moi frein ». Ils pensent : « à quoi bon ou il est trop tard » ou « ma vie est le produit de facteurs qui m'échappent. Je ne puis changer de manière décisive mon existence » ou encore : « pour entreprendre, il faut de l'argent. » Ils croient au destin ou au hasard. Ils pensent en tout cas ne pas être responsables de ce qui leur arrive. Ils ne croient pas au pouvoir créateur de la volonté. Ils rêvent. Ils attendent la chance (ou disent : « je n'ai pas de chance »). Partout, toujours et à propos de tout, en inventant des obstacles insurmontables, des motifs d'inaction, ils se cherchent des excuses. Et ils les trouvent facilement. Car le moi frein est un prodigieux créateur d'alibis. Il secrète toute une philosophie qui conduit à l'inaction.



Sa panoplie d'excuses va des plus générales, des plus définitives, qui imprègnent tout l'être et lui donnent a priori une attitude négative en face de l'effort, jusqu'aux plus banales, aux plus contingentes, aux plus dérisoires, qui, elles, tendent à s'opposer à toute action, aussi petite soit-elle. Ces dernières, le moi frein me les susurre à profusion et avec un grand luxe de vraisemblance à chaque fois que je suis sur le point d'accomplir un petit effort. Or, la vie se compose de petits efforts et le grand effort n'est souvent constitué que d'une foule de petits efforts.



La petite excuse la plus courante, c'est : « repose-toi. Tu es fatigué ». On ne s'est jamais tant reposé qu'à notre époque et on n'a jamais été aussi fatigué. Preuve évidente que l'un ne va pas sans l'autre, qu'il y a une cause commune à l'œuvre dans les deux domaines.

Cette cause, c'est le moi frein qui conseille à l'homme actif de se reposer et qui, à l'homme reposé, à l'homme qui vient de prendre du sommeil, qui rentre de vacances ou d'un week-end prolongé, continue à susurrer : « tu es fatigué ». Cette fatigue n'est évidemment qu'un mythe, une simple raison de ne rien faire et il me suffit pour m'en rendre compte, de me mettre au travail, c'est-à-dire de surmonter cette répugnance à l'effort. que j'appelle fatigue afin de me donner bonne conscience. Il me suffit donc de me mettre au travail pour constater que cela va très bien, pour constater que cela s'enchaîne sans difficulté et que la prétendue fatigue s'est évanouie.

Autre excuse courante : « attends demain ! », avec ses variantes justificatrices (« tu n'es pas en forme aujourd'hui », « c'est prématuré », « demain cela ira mieux »). Excuses dilatoires d'un moi frein qui, tel un mauvais débiteur, ne cherche qu'à gagner du temps. Il n'a nulle envie de me voir à l'œuvre le lendemain. Il divise simplement son effort de sape. Là où il lui serait difficile, sans doute, de me faire renoncer purement et simplement, il tente de m'imposer une renonciation provisoire qu'il essayera, demain, de faire renouveler, en me suggérant d'excellentes raisons d'attendre... après-demain.

Il sait bien que la renonciation commence par la temporisation. Attaquer le moi frein, le réduire au silence, c'est passer outre à toutes ses excellentes raisons. Pour cela, il n'est qu'une méthode, qu'une technique : celle du fait accompli. Pour faire taire un argumentateur quelconque, pour se délivrer d'un solliciteur, il n'est qu'un moyen : lui montrer clairement qu'il n'a aucune chance de succès, qu'il perd par conséquent son temps.

Ainsi, par exemple du candidat à un prêt risqué : dire qu'on ne veut pas lui prêter, c'est lui laisser un espoir ; c'est s'exposer à une longue supplication au moyen de laquelle l'intéressé tentera de faire fléchir cette volonté. Dire par contre qu'on ne peut lui prêter parce qu'on n'a pas l'argent ou qu'on a une raison irréfutable de ne pouvoir en disposer, c'est infailliblement l'inciter à écourter l'entrevue.

La méthode du fait accompli relève de la même démarche : elle tend à enlever l'espoir à quelqu'un de pouvoir faire revenir l'autre sur une décision, par le fait même qu'un retour en arrière n'est guère possible. Elle oblige à aller de l'avant, en coupant la retraite. Elle consiste à forcer la main.



Comment ?

Un exemple vaut mieux que de longues explications : supposons qu'il soit utile pour moi de voir telle ou telle personne (par exemple : un dentiste ou un médecin) mais que cela ne m'enchant guère. Le moi frein se mettra en campagne et me suggérera d'excellentes raisons pour différer cette entrevue, pour la remettre ne serait-ce qu'à demain ou à la semaine prochaine (en attendant de la décaler de jour en jour ou de semaine en semaine). Technique du fait accompli : Au moment précis où je sens que je commence à tergiverser, je saisis le téléphone et j'appelle la personne en question pour lui demander un rendez-vous (aussi rapproché que possible, bien entendu). Ainsi, je me serai forcé la main, je serai pratiquement obligé de donner suite.

L'avantage du procédé du rendez-vous est également qu'il fixe une date (« pas d'obligation sans délai »). Le délai met un terme aux hésitations. La date une fois fixée, l'acte devient obligatoire. Le procédé est valable non seulement dans mes rapports avec autrui, mais également vis-à-vis de moi-même. Je puis, par mon plan journalier, fixer une date et une heure pour chacune de mes occupations. Je constaterai très rapidement que cela me lie presque autant qu'un rendez-vous et que cela me facilite, par conséquent, les actes à accomplir.



Il importe de bien saisir l'esprit du système, qui est de faire, pour vaincre toute hésitation, « quelque chose » qui m'oblige à continuer (tel le conquérant qui brûle les vaisseaux pour s'obliger à aller de l'avant en pays ennemi).

Ce « quelque chose » varie évidemment suivant les circonstances, mais je n'aurai pas de mal à le découvrir.

Ainsi que je le verrai dans les prochains chapitres, ce système est d'un précieux secours en ce qui concerne deux points très importants pour celui qui veut réussir :

- la décision rapide ;
- la liquidation du travail au jour le jour.

Il est d'ailleurs d'une application universelle. Ainsi il constitue en particulier un moyen pour guérir ce qu'on appelle, souvent à tort, la timidité.

Exemple : je suis impressionné par une personne. J'ai quelque chose d'important à lui dire. J'hésite. Je m'é gare en circonlocutions. La seule manière d'en sortir rapidement (et d'être soulagé d'un grand poids) est de dire d'emblée une phrase qui m'empêchera de revenir en arrière et m'obligera à « vider mon sac ». Ainsi : « je voudrais vous exposer le point suivant touchant notre collaboration :... » Une fois cette phrase clé lâchée, ce qui est, somme toute, assez facile, le reste s'enchaîne et se dit aisément. La phrase qui m'interdit le retour en arrière réduit au silence la force d'inertie qui me paralysait ; elle libère les forces actives qui me facilitent la poursuite du discours.

Dans certains cas particulièrement difficiles, une technique peut se révéler appropriée : celle qui consiste à dire immédiatement une phrase exprimant clairement et brièvement tout l'objet de la demande.

Pour certains sujets et certaines personnes, il est préférable de ne pas tourner autour du pot. En commençant par se lancer dans des explications embrouillées – qui appellent souvent des réparties – l'intéressé se laisse parfois dévier de l'objet de sa demande et, au terme de ses explications, ne demande rien de précis ou ne demande pas exactement ce qu'il avait envisagé de solliciter. L'avantage de cette technique – qui pourrait être qualifiée de technique « choc » – c'est qu'elle coupe complètement et définitivement la retraite au demandeur. Elle l'oblige à aller jusqu'au bout de sa demande. En supprimant toute hésitation, elle libère toute son énergie, laquelle peut désormais se reporter à plein sur l'argumentation destinée à soutenir la prétention.

Autre avantage (éventuel celui-ci) : l'effet de surprise. Il arrive que l'interlocuteur, pris de court, assure moins bien sa défense qu'un sollicité prévenu par les précautions oratoires du sollicitateur. Mais l'arme est à double tranchant : les précautions oratoires, les manœuvres d'approche, amortissent le choc. Cette technique est impossible à recommander dans tous les cas. Tout est question de circonstances et dépend des personnes en cause et de l'objet de la demande.



Autre exemple : Lorsque, en vue d'une réunion amicale, j'ai préparé un discours que je cours le risque, au dernier moment, de ne pas prononcer parce que je me sens pris de scrupules, parce que le moi frein (à court d'autres raisons, puisque le discours est préparé) me souffle : « Il est mauvais », la technique du fait accompli consiste à me lever et à énoncer clairement : « permettez-moi de vous adresser quelques paroles... » Ou encore à prévenir quelqu'un de l'assistance que j'ai préparé un discours et à le prier de m'« introduire », c'est-à-dire de me lancer une balle dans le genre de : « ne voulais-tu pas nous dire quelques mots », que je serai obligé de saisir au bond.



D'une manière générale, je n'oublierai jamais que « le meilleur moyen de finir est de commencer. » Ainsi, toujours selon la technique du fait accompli, chaque fois que me gagnera l'envie de remettre à plus tard une tâche quelconque, je me couperai la retraite en me livrant immédiatement à un commencement d'exécution.

- Réussir c'est avant tout vaincre le moi frein, afin que le moi actif puisse, délivré de ses entraves, donner sa pleine mesure.
- Tous ceux qui croient avoir d'excellentes raisons de ne rien faire sont des victimes du moi frein. Ils croient au destin ou au hasard : ils pensent en tout cas ne pas être responsables de ce qui leur arrive.
- Le moi frein est un prodigieux créateur d'excuses. Il secrète toute une philosophie qui conduit au manque d'ambition. Il produit aussi une foule de « petites excuses » qui tendent à empêcher les « petits efforts » quotidiens.
- La « petite excuse » la plus courante : « repose-toi. Tu es fatigué ». Cette fatigue n'est qu'un mythe. Il me suffit, pour m'en rendre compte, de me mettre effectivement au travail. Je constaterai rapidement que « cela s'enchaîne » sans difficulté. Faire taire le moi frein, c'est non seulement annihiler une force qui m'entrave, c'est aussi et surtout libérer une force qui me pousse et m'aide à accomplir beaucoup plus facilement ce que j'ai à faire.
- Autre excuse courante du moi frein : « attends demain ! » avec ses variantes justificatrices. Excuse qui cherche, non pas à m'installer au travail le lendemain, mais à gagner du temps, à diviser son travail de sape. (La renonciation commence par le décalage).
- Pour vaincre le moi frein, je dois me forcer la main. Il s'agit, pour vaincre toute hésitation, de faire quelque chose qui m'oblige à continuer.
- D'une manière générale, chaque fois que me gagnera l'envie de remettre à plus tard une tâche quelconque, je me couperai la retraite en me livrant immédiatement à un commencement d'exécution.

chapitre

8

Je suis expéditif : je liquide tout au jour le jour

Le meilleur moyen, disait un spécialiste de l'organisation, de rendre pénible une tâche somme toute banale, c'est de la reporter... Et de la reporter encore. Et il est de fait qu'un travail paraît en général de plus en plus difficile à mesure que s'écoule du temps entre le moment où j'en suis chargé et celui où je l'exécute. En ce sens, je transforme un simple geste en tâche lorsque au lieu de m'en débarrasser sur le champ, je prends note (par écrit ou mentalement) d'avoir à le faire tout à l'heure, ou demain... ou un autre jour.

L'encombrement naît de l'ajournement. La dépression, le surmenage aussi, naissent de l'ajournement. Les travaux, les gestes, quels qu'ils soient, dont je ne me débarrasse pas par une exécution rapide encombrant non seulement ma table de travail, mais également mon esprit. Ils engendrent la nervosité, l'inquiétude. Ils font germer en moi la (mauvaise) conscience du devoir non accompli.



Il est facile de remarquer l'extraordinaire sensation de bien-être que procure le fait d'être à jour dans son travail, d'avoir une table nette, délivrée des affaires en instance. Quoi de plus démoralisant que ces bureaux encombrés de dossiers, de papiers divers ! Des spécialistes assurent que le simple fait d'avoir sous les yeux (ou à l'esprit) ce qui reste à faire peut

constituer à la longue une source de dépression. La dépression provient d'un sentiment d'impuissance en face du travail à accomplir. Cela s'entasse de plus en plus. Jamais je ne serai à jour. Jamais je n'en viendrai à bout.

Est-ce donc inévitable ? Il suffit, pour me convaincre de la négative, d'inspecter avec lucidité mon bureau, mes tiroirs. Combien de ce qui s'y trouve ne nécessiterait que quelques minutes pour se trouver liquidé ? Pourquoi ne pas prendre séance tenante une ou deux heures pour faire table nette de tout ce qui ne demande pas des journées de travail, mais simplement le courage de « faire le ménage » ? Le réel soulagement que j'éprouverai après ce travail vaut bien le peu de désagrément qu'il occasionne.



Et pourquoi aussi, par la même occasion, ne pas prendre la bonne résolution de ne plus déposer sur la table ou dans un tiroir ce qui peut, dès l'arrivée, être liquidé en quelques minutes ? Que j'y prenne garde, il s'agit là, non pas d'un enseignement accessoire, mais d'un principe essentiel dont l'observation est la source même de l'efficacité, d'un principe qui me fera gagner du temps et m'assurera la tranquillité d'esprit et l'équilibre sans lesquels on ne peut faire un travail utile. J'observerai donc à la lettre, et même pour les bricoles en apparence les plus futiles, les préceptes du présent chapitre.

Exemple banal : je reçois une lettre de Paul. Il suffit que je la mette de côté en me disant : « j'y répondrai demain », pour qu'instantanément cette réponse, qui ne demande que quelques lignes et à peine quelques instants de réflexion, prenne aussitôt le caractère d'un travail. Faute d'avoir répondu immédiatement, je serai « travaillé » par la réponse non faite. Mon cerveau, au lieu d'être dégagé et pleinement disponible pour autre chose, devra me rappeler de temps en temps à l'ordre, en m'envoyant des messages tels que : « réponds à Paul », « au fait, il faut que tu répondes à Paul », « tu as oublié de répondre à Paul... » Ainsi, je traînerai en quelque sorte derrière moi l'idée de cette petite tâche non accomplie... Et de quelques autres

aussi. Et j'aurai très rapidement l'impression d'être surchargé, impression déprimante, démoralisante, qui entravera ma faculté de me concentrer sur d'autres travaux.

Car la concentration, c'est avant tout l'élimination de toutes les pensées qui ne se rapportent pas à ce que l'on fait, à ce que l'on étudie, dans l'instant présent.

C'est donc aussi, en grande partie, l'élimination rapide de tous les petits travaux qui, si je ne m'en débarrasse pas, encombrant mon esprit de la pensée qu'ils sont à faire. En d'autres termes, je dois me délester des petits travaux, afin d'être disponible pour les grands, afin de libérer mon cerveau en vue des questions essentielles.

Je dois me garder, à ce sujet, des fausses priorités, c'est-à-dire des priorités mal comprises. Un travail important, une question essentielle sont certes toujours prioritaires. Cela signifie qu'ils doivent prendre le pas sur toutes mes autres préoccupations. Cela ne signifie pas qu'il me faut leur consacrer tout mon temps, accumulant ainsi tout le reste, tous les petits travaux, tous les petits papiers qui se présentent à moi en dehors de la tâche essentielle.

Au contraire, pour que cette tâche puisse prendre le pas sur toutes mes autres préoccupations, je dois commencer par liquider tout le reste, je ne dois à aucun moment cesser de liquider l'accessoire. Ce n'est qu'après que je pourrai me concentrer pleinement sur le principal.



Ainsi, quelqu'un qui a des occupations importantes, qui a de grandes responsabilités, a, moins que quiconque, une excuse pour se dérober à la liquidation immédiate des tâches accessoires. Il doit, au contraire, plus que quiconque, veiller à être expéditif, c'est-à-dire, à accomplir instantanément toute tâche, fût-elle mineure, afin, précisément, d'être en permanence disponible pour ses occupations dominantes.

Il en est d'ailleurs presque toujours ainsi dans la pratique.

Il est curieux de constater que c'est d'un homme très pris qu'on obtient en général le plus rapidement une réponse. Et que ce sont les moins occupés qui s'autorisent à faire patienter le public ou la clientèle pendant des jours, pendant des semaines parfois.

Donc, les gens importants sont en général expéditifs. Il est vrai aussi que les gens expéditifs font en général carrière.

Pouvoir dire : « c'est fait », dans le minimum de délai, après avoir été chargé d'un travail, est un grand atout.

Les chefs, tous les chefs, aiment ceux dont le travail est à jour. Ils sont agacés par ceux qui excipent d'un travail en cours, lorsqu'on veut leur en confier un autre. Quelle que soit la légitimité du travail en cours ! C'est ainsi ; il faut donc s'en accommoder ; d'autant plus que la plupart des chefs sont des expéditifs et admettent difficilement que leurs subordonnés le soient moins qu'eux.



Lorsqu'on prend l'habitude d'être expéditif, les choses deviennent de plus en plus faciles. Ainsi, par exemple, si je dois téléphoner à Pierre, pourquoi noterais-je « téléphoner à Pierre », plutôt que de former immédiatement le numéro de celui-ci pour liquider la question.

Au double sens du terme, « agenda » est à proscrire. Il faut remplacer « agenda » par action immédiate, comme dans la technique du fait accompli, exposée dans le chapitre précédent. Lorsqu'une chose est « à faire », il faut non pas noter qu'elle est « à faire », mais... la faire, ce qui évite, en la notant, de créer un travail là où un simple geste, quelques lignes ou une décision immédiate suffiraient pour que le problème s'évanouisse...

Il faut avoir le moins possible de travaux à accomplir et, pour cela, il n'est qu'une méthode : la méthode « ENTRE-SORTI », qui consiste à les accomplir immédiatement, dès qu'ils se présentent.

Rien de tel pour devenir morose, inquiet, et finalement, déprimé, que d'avoir une foule de petits travaux en instance.

Un grand travail exalte, enthousiasme celui qui l'accomplit. Une foule de petits travaux en instance sapent, corrodent son courage. Il faut donc s'en débarrasser... en les liquidant.

La méthode "ENTRE-SORTI" fait gagner du temps.

Exemple : que se passera-t-il lorsque je recevrai un courrier composé d'un certain nombre de lettres ? La méthode « entré-sorti » consiste à donner suite à chacune de ces lettres dès que j'en ai pris connaissance, à ne pas mettre de côté une lettre lue, sans lui donner immédiatement la suite qu'elle comporte.

Ceux qui n'appliquent pas ce système procèdent en général comme suit : Ils lisent les lettres une à une. Puis ils les mettent de côté. Par la suite (une demi-heure, une heure, un jour... après), ils entreprennent de répondre (parfois, ils font un tri, répondent d'abord aux lettres agréables ou faciles... et décalent le reste).

Au moment de répondre, ils n'ont plus très clairement en tête le texte de la lettre. Ils la relisent, la relisent encore, deviennent indécis... Pour les lettres embarrassantes, le même manège sera parfois répété plusieurs fois. Résultat : hésitation, indécision, perte de temps.

Pour moi, qui adopte à partir de maintenant la technique de liquidation instantanée du travail, les choses iront très différemment : je ne prendrai plus en mains, je ne lirai plus un élément quelconque de courrier sans lui donner immédiatement la suite qu'il comporte. En d'autres termes, je prends le premier élément du courrier en main, je le lis et, après quelques instants de réflexion, je rédige immédiatement la réponse. Je prends le deuxième élément du courrier et procède de même. Et ainsi de suite. Je ne mets aucun élément de côté avant qu'il soit liquidé. Je ne passe pas à l'élément suivant avant que suite complète soit donnée à l'élément qui le précède. J'évite tout « retour en arrière ».

Grâce à cette méthode, je pourrai « classer » au fur et

à mesure toutes les affaires, c'est-à-dire m'en débarrasser par l'action, et non les ranger dans les « affaires en cours » ou constituer des dossiers qui s'empileront et seront autant de sources de pertes de temps.

Cette méthode ne supprime en aucune façon le temps de la réflexion. Elle ne doit pas constituer une incitation au bâclage. Elle assigne simplement un terme à la réflexion et tend à faire suivre cette réflexion d'une action immédiate.

La perplexité et l'indécision guettent celui qui se laisse trop de temps pour réfléchir, c'est-à-dire qui prend l'habitude de mettre les affaires de côté, sous prétexte de réflexion. Ruminer n'est pas réfléchir. Chaque fois que la tentation de remettre à plus tard me guettera, je me dirai : « demain, je ne serai pas plus intelligent. Je puis résoudre sur le champ cette question. » Il s'agit donc non pas d'éviter de réfléchir, mais de ne pas faire du « temps de la réflexion » une excuse idéale de l'inaction, de la temporisation.

Le chapitre suivant m'apprendra d'ailleurs à prendre des décisions rapides.

La méthode « entré-sorti » (qui est, bien entendu, d'application générale et ne concerne pas simplement le courrier) permet d'éviter l'encombrement et d'avoir toujours table nette. Qui ne connaît de ces personnes dont le bureau, dont les tiroirs, sont en permanence encombrés de dossiers, de paperasses, de piles de publications diverses... Ils ne sont jamais à jour, tout en travaillant avec constance, avec application. Ils ont l'impression que cet encombrement provient d'une surcharge de travail, ou de ce qu'ils ne disposent pas de tout le temps qu'il leur faudrait pour venir à bout de leur ouvrage. Ils font presque toujours erreur. S'ils avaient le courage, la lucidité nécessaires pour aller au fond des choses, ils se rendraient compte qu'ils ont tout simplement laissé aller les choses, et reporté à plus tard des opérations qui pouvaient être effectuées immédiatement.

Maintenant qu'ils sont encombrés, ils perdent de plus en plus de temps, car l'encombrement même de leur bureau les

oblige en permanence à déplacer des dossiers ou des paperasses pour remettre la main sur le document qu'ils sont en train de chercher... Et parfois le remettre à nouveau dans l'attente d'une décision ultérieure. En outre, leur esprit n'étant pas libre, ils souffrent d'un manque de concentration qui, à son tour, leur fait perdre du temps lors de l'accomplissement de chaque tâche.



Un seul remède à la situation désagréable de l'homme encombré : il faut prendre quelques heures, quelques soirs, ou quelques jours (quelques dimanches s'il le faut) pour faire table nette, c'est-à-dire pour faire disparaître les travaux accumulés. Ensuite, il faut éviter que cela ne se reproduise. Et pour cela, il faut adopter une solution radicale, s'inspirant de la technique du fait accompli : je prends la décision d'avoir toujours une table de bureau entièrement nette, vide de tout ce qui n'est pas le travail du moment. De même, je me condamne à ne plus utiliser de tiroirs autres que ceux contenant des systèmes méthodiques de classement (du type « dossiers suspendus »). Les tiroirs non organisés ont une fâcheuse aptitude à recevoir des piles de papier ou de dossiers en attente (et, par là même, à contribuer à l'augmentation des « en cours »). Je ne les utiliserai plus que pour ranger des fournitures telles que papier, post-it, stylo...

Ainsi, je me forcerai la main. Je m'obligerai à liquider au fur et à mesure tout le travail courant. Je n'éprouverai aucune difficulté à procéder ainsi. La règle s'installera en moi comme s'installe en moi toute habitude.

Dès que j'aurai pris le pli, comme on dit, de ce système (et je commence aujourd'hui), je ne pourrai plus m'en passer. Un papier qui traîne me sera devenu insupportable. L'effort de volonté n'est donc nécessaire qu'au départ. Par la suite, la règle, installée en moi, me gouvernera sans que je m'en aperçoive (Les habitudes, bien comprises, ont en effet, l'avantage capital de supprimer l'effort, de créer en quelque sorte des automatismes).

Enfin, et il en sera encore question à d'autres endroits

de cet ouvrage, je remarquerai bientôt qu'un travail a tendance à durer le temps fixé (ou que je me fixe) pour son exécution. Le simple fait donc de devoir liquider mon travail au jour le jour me fera gagner du temps, par cela même que je deviendrai plus expéditif.

Par exemple, en m'interdisant de reporter au lendemain la lecture de tel ou tel journal, je découvrirai, par la force des choses, qu'il existe une technique de lecture rapide qui me permet de prendre connaissance de l'essentiel sans trop m'attacher au « mot à mot ».

En outre, suivant la technique exposée à propos de la liquidation du courrier, je ne prendrai pas deux fois en mains la publication en question :

- une première fois pour lire le sommaire, les titres des articles, et ci et là quelques passages...
- une seconde fois pour la lecture proprement dite.

Au contraire, je prends mon journal en main, je lis au fur et à mesure les articles qui m'intéressent et je ne reviens à aucun prix en arrière. Et si, par exception, je n'ai vraiment pas le temps de lire un numéro de ce journal avant que me parvienne le numéro suivant, je ferai mon deuil de ce numéro en cours⁽¹⁾, plutôt que de le laisser traîner avec le nouveau numéro. Procéder autrement serait créer le début d'une pile d'« en cours ». Cette pile attirerait inévitablement d'autres travaux que je n'aurais éventuellement pas envie de liquider immédiatement.

Dans le même ordre d'idées, il est toujours bon de n'avoir qu'un seul livre en cours de lecture et de n'entreprendre un ouvrage que lorsque le précédent est achevé !

Répetons, car cela est très important : je m'interdis d'utiliser les tiroirs non organisés et autres oubliettes et je m'astreins à avoir toujours une table vide. Cela me contraindra à liquider immédiatement le travail journalier.

(1) ou alors, je feuillette en vitesse et, si je tombe sur un article dont je ne puis faire mon deuil, je m'astreins à le lire immédiatement.

Et les travaux en instance ? Où seront-ils ? Où seront les dossiers qui s'y rapportent ? Cela, c'est affaire de classement (et nous avons déjà fait allusion aux systèmes dits de dossiers suspendus).

Par ailleurs, il n'y aura pas de travaux en instance à proprement parler, c'est-à-dire de travaux renvoyés aux calendes.

Il y a d'abord le travail journalier, le travail courant. Celui-là est liquidé au jour le jour. Quant aux travaux importants ou de longue haleine, je les inscris sur mon plan de travail, sur mon emploi du temps, et je les effectue à leur heure. Mais à aucun prix je ne les empile sous forme de dossiers sur ma table de bureau ; ce serait le meilleur moyen de ne plus y voir clair et de nourrir l'inquiétude.



Seule la méthode « entré sorti » assure la tranquillité de l'esprit et augmente, par là, la faculté de concentration. Il n'y a rien de plus déprimant que la lancinante idée d'être en retard d'une tâche ou de plusieurs. Cette idée est source de soucis, d'inquiétude et, à la longue, de maladie. L'homme qui, décalant ses tâches, se laisse déborder par le travail journalier, devient à la fois nerveux et distrait. Il perd, ainsi, de plus en plus de temps et, par suite, prend de plus en plus de retard.

Quand on n'a pas le temps, la tâche prioritaire est celle qui fait gagner du temps. Et cette tâche consiste avant tout à faire table nette.

Qui oserait dire : je n'ai pas le temps de faire ce qui me ferait gagner du temps ?

l'essentiel du chapitre

8

- Un travail paraît de plus en plus difficile à mesure que s'écoule du temps entre le moment où j'en suis chargé et celui où je l'exécute.
- La dépression, le surmenage, naissent de l'ajournement.
- La concentration, c'est avant tout l'élimination de toutes les pensées qui ne se rapportent pas à ce que l'on fait, à ce que l'on étudie dans l'instant présent. C'est donc aussi en grande partie l'élimination rapide de tous les petits travaux qui, si je ne m'en débarrasse pas, encombrant mon esprit de la pensée qu'ils sont « à faire ».
- Me délester (en les exécutant) au préalable des petits travaux, afin d'être disponible pour les grands. Ce n'est qu'après la liquidation de l'accessoire que je puis me concentrer pleinement sur le principal.
- Pouvoir dire : « c'est fait », dans le minimum de délai, est un grand atout. Les chefs aiment les « expéditifs », aiment ceux qui sont « à jour ».
- Il est facile d'être expéditif.
- Il faut avoir le moins possible de « travaux à accomplir » et pour cela, il n'est qu'une méthode : la méthode « ENTRE-SORTI », qui consiste à les accomplir immédiatement, dès qu'ils se présentent.
- Le faire, au lieu de noter que c'est « à faire ».
- Pour le courrier, par exemple, la méthode « entré-sorti » consiste à donner suite successivement à chaque lettre lue, à ne pas mettre de côté une lettre, sans lui donner immédiatement la suite qu'elle comporte.

l'essentiel du chapitre

8

- Cette méthode ne supprime en aucune façon le temps de la réflexion. Elle assigne simplement un terme à la réflexion.
- Un seul remède à la situation désagréable de l'homme encombré : il faut prendre quelques heures, quelques jours, pour faire table nette.
- Je prends la décision d'avoir toujours une table de bureau entièrement dégagée.
- Cette règle me gouvernera à la longue sans que je m'en aperçoive. L'effort de volonté n'est nécessaire qu'au départ.
- Quant aux travaux importants ou de longue haleine, je les inscris sur mon plan de travail, sur mon emploi du temps, et je les effectue à leur heure. Mais à aucun prix, je ne les empile sous forme de dossiers sur ma table de travail.
- Seule la méthode « entré-sorti » assure la tranquillité de l'esprit et augmente, par là, la faculté de concentration.
- Quand on n'a pas le temps, la tâche prioritaire est celle qui fait gagner du temps. Et cette tâche consiste avant tout à faire table nette.

chapitre

9

Je décide rapidement

L'indécision est comme une maladie, dont il convient de se guérir. Ceux qui en souffrent se trouvent sérieusement handicapés. Et ils sont nombreux.

Observons le comportement des gens dans les magasins, par exemple. La plupart d'entre eux éprouvent une sorte de paralysie lorsqu'ils sont invités à choisir entre plusieurs possibilités, entre plusieurs articles. Ils hésitent, s'interrogent, tergiversent, passent, repassent... Ils viennent flanqués de leur famille ou de leurs amis, dont ils recueillent les avis, les conseils, les réticences.

Quelle patience ne faut-il pas pour être vendeur ! Le client, enfin décidé, hésite encore. Il est inquiet. « Ai-je bien fait ? Ne valait-il pas mieux prendre le grand modèle... Le petit modèle... Le vert... Le bleu... L'orange... Le violet ?... Je crois que je l'ai payé trop cher... » La tâche du vendeur est alors, après avoir convaincu, de rassurer : « vous serez satisfait de cet article... Vous m'en direz des nouvelles... Vous avez fait une excellente affaire... »



De temps en temps, pourtant, on voit surgir un client qui mène l'affaire tambour battant. Il se fait montrer plusieurs objets et, très peu de temps après, il a déjà fait son choix.

Ce sera ceci et pas autre chose ! Il règle l'affaire et s'en va content, nullement torturé par l'idée d'avoir, peut-être, fait erreur.

Mais : quel est celui des deux genres d'individus ainsi décrits qui commet le plus de bévues ? Celui qui hésite ou celui qui sait se décider ? Aucun doute n'est possible, la leçon des faits est là : celui qui décide rapidement est, en fin de compte – l'expérience le montre – celui qui a le moins à se repentir de ses décisions. Pourquoi ? Précisément parce qu'il sait ce qu'il veut.



Savoir ce que l'on veut est, une fois de plus, la base de tout. C'est bien pour cette raison qu'un des chapitres fondamentaux de cet ouvrage m'a appris à déterminer, au départ, « ce que je veux être », et « ce que je veux avoir ». Ce projet fondamental facilite ma vie et me permet, entre autres, de prendre des décisions rapides, puisque ces décisions, au lieu d'être décousues, prises au petit bonheur, interviennent par référence à un plan d'ensemble avec lequel elles doivent concorder.

Mon programme d'ensemble – qu'il me faut établir, si ce n'est déjà fait – élimine, par sa seule existence, du champ des décisions possibles, un très large secteur de solutions concevables mais ne cadrant pas avec le programme d'ensemble.

Lorsque j'ai assigné des objectifs précis à mon existence, je me décide plus facilement et plus rapidement que lorsque je vis au hasard. Il est évident, en effet, que les décisions présentes sont fonction des décisions passées.

Celui qui décide rapidement accomplit plus de travail dans le même temps, avec moins de fatigue. Et la différence entre un rendement normal (ou excellent) et un rendement déplorable ne tient souvent à rien d'autre qu'à l'habitude – qu'a prise l'individu – des décisions rapides. La différence entre l'individu expéditif et celui qui se noie dans le travail, c'est en général cela.

Pour réussir, il faut être capable de prendre beaucoup de décisions dans une journée. Et ne peut prendre beaucoup

de décisions que celui qui les prend rapidement.

Il me faut donc assimiler une méthode pour liquider, pour devenir expéditif, pour prendre rapidement toute décision. Que sera cette méthode ? Elle tient en quatre mots : SE FIXER DES LIMITES. En d'autres termes, la méthode s'inspire de celle du fait accompli (« je me force la main »).



La méthode consiste en ceci : je m'assigne un délai pour décider ; et quelle que soit la décision à prendre, je la prends dans le temps imparti, qui sera le plus court possible. En outre, je m'interdirai d'une manière absolue de différer la décision : Dès qu'une occasion de décider se présente, je m'en délivre par une décision ; je ne passe à rien d'autre avant d'avoir pris cette décision. Ainsi, le travail qui m'attend au-delà de cette décision fera pression sur moi, me poussera à décider rapidement.

L'indécis est celui qui, au lieu de prendre la décision, note qu'elle est à prendre (tout comme l'homme encombré de tâches est celui qui, au lieu d'accomplir la tâche, la note parmi les tâches à faire, comme dans le chapitre précédent). L'indécis est celui qui oublie de se dire : « je ne serai pas plus intelligent demain. Autant prendre la décision tout de suite. »



Montrons un homme qui décide en action. Faisons une incursion dans le bureau d'un patron.

Voilà un homme soumis au feu roulant des sollicitations, des coups de téléphone, des questions, des rapports, des bonnes et mauvaises nouvelles. Cela commence de bon matin et finit tard dans la soirée. Jacques lui demande s'il faut acheter telle valeur mobilière. Pierre lui signale qu'il y aura du retard dans l'exécution de tel travail. Pauline pose une série de questions relatives au courrier : que faut-il répondre à X, Y, Z ? René téléphone au sujet d'une affaire qui ne peut attendre. Henri a chiffré le coût de tel investissement à effectuer (ou à différer).

L'homme ainsi harcelé ne soupire ni ne se plaint. A chaque problème qui lui est soumis, il marque un temps de réflexion. Puis, la décision est prise, et on passe à la question suivante.



Pour celui qui, pour la première fois, est témoin d'un tel spectacle, il s'agit d'une chose proprement incroyable. Et pourtant... La rapidité dans la décision est une qualité qui est à la portée du plus grand nombre : notre patron décide rapidement, parce qu'il ne peut faire autrement, parce qu'il est sous pression, parce que le nombre de décisions à prendre est si élevé que la moindre tergiversation bloquerait tout le système.

Sans décision rapide, l'exercice de la plupart des professions dirigeantes est absolument impossible.

La décision est rapide parce que le temps est limité. Pour devenir expéditif dans mon travail et accéder ainsi à l'échelon supérieur, et aussi pour acquérir la capacité qui me permettra de remplir au mieux les fonctions importantes qui seront miennes, je procéderai comme celui qui n'a pas le temps de tergiverser : je me fixerai des limites, très étroites. Autrement dit, je pose en principe que je n'ai pas le temps de tergiverser et je réduis autant que possible le temps de la réflexion. Tout travail et, par conséquent, toute décision a tendance à durer le temps dont on dispose pour l'exécuter, pour la prendre.

Quand je n'ai pas le temps – ou quand je m'enlève le temps – d'hésiter, de me faire du mauvais sang, de délibérer longuement, je n'ai qu'une solution, à moins de me condamner à l'inactivité : prendre une décision. Et si je n'arrive pas à me décider positivement dans le délai imparti, c'est parfois signe que la décision négative est la plus sage (puisque la décision positive ne s'impose pas d'elle-même, avec évidence).

Objection

Et le risque d'erreurs ? Faut-il réellement supprimer le stade de l'étude, prendre une décision alors qu'on n'est peut-être qu'incomplètement informé ?

Réponse

L'indécis ne commet pas moins d'erreurs que l'homme décidé, bien au contraire. L'homme décidé, prenant beaucoup de décisions, acquerra rapidement de l'expérience. L'autre, par contre, se barre l'accès aux responsabilités et, par conséquent, à l'expérience.

Même en cas d'équivalence quantitative et qualitative de décisions, les faits montrent que l'homme qui sait décider commet moins d'erreurs que l'indécis. En effet : décision rapide n'exclut pas étude du problème, mais signifie simplement que la décision doit être prise dès que cette étude est terminée. En d'autres termes, lorsqu'on n'a pas en main tous les éléments nécessaires à la décision, on réunit d'abord ces éléments, on prend ensuite la décision. Ou encore, lorsque réellement on est insuffisamment informé, on prend une décision d'attente : on confie immédiatement le cas au spécialiste ou à un collaborateur qualifié ; on prend la décision définitive – et rapide – au vu de son rapport.

Mais : ne pas s'égarer dans l'étude, ne pas faire de l'étude un prétexte d'ajournement. Ne pas étudier interminablement des points secondaires, aller droit à l'étude des points essentiels, c'est-à-dire de ceux qui commandent réellement la décision.



Il va sans dire que l'homme qui sait décider, pas plus que l'indécis, ne parviendra à éliminer totalement les erreurs. Que celui qui ne veut jamais se tromper ne prenne jamais de décision ; mais qu'il ne compte pas réussir.

Nécessité fait loi. Qui veut réussir doit prendre des décisions. L'expérience aidant, les erreurs s'élimineront progressivement.

Un mot encore, pour terminer ce chapitre : décider signifie bien décider et non remettre sans cesse en cause la décision prise. Décision-exécution ! Une fois la décision prise, j'agis. Je ne passe plus une seule minute à peser le pour et le contre, à me demander si j'ai bien fait, s'il ne vaut pas mieux

faire marche arrière.

Rien ne serait plus néfaste. Ce serait gêner l'exécution de la décision prise, ce serait le plus sûr moyen de perdre tout le bénéfice de la décision rapide qui, d'ailleurs, ne serait plus une décision, mais un semblant de décision.

Une fois la décision prise, toute l'énergie dont je dispose et qui a été libérée du fait même de cette décision doit être consacrée à l'exécution. Elle serait gaspillée, cette énergie, si je la dispersais en nouvelles délibérations, en hésitations, en regrets.

Une fois la décision prise, je dois agir, c'est-à-dire aller jusqu'au bout de cette décision et consacrer toute mon attention, tous mes soins à l'action.

l'essentiel du chapitre

9

- Celui qui décide rapidement est, en fin de compte, celui qui a le moins à se repentir de ses décisions. La vie aime les gens qui savent ce qu'ils veulent.
- Mon plan à long terme me facilitera les décisions, qui ne seront plus prises au hasard, mais par référence à un plan d'ensemble.
- Le travail, dans son sens le plus banal, n'est accompli efficacement que par l'homme qui arrive à se décider rapidement. En effet, tout – dans le travail – est décision. La différence entre un rendement normal et un rendement déplorable ne tient souvent à rien d'autre qu'à l'habitude des décisions rapides.
- J'appliquerai, dans ce domaine également, la méthode du fait accompli (je me force la main) : je m'assignerai un temps très court pour décider. En outre, je m'interdirai de différer la décision. Dès qu'une occasion de décider se présente, je m'en délivre par une décision, avant de passer à rien d'autre. Ainsi le travail qui m'attend au-delà de cette décision fera pression sur moi et me poussera à décider rapidement. L'indécis est l'homme qui, au lieu de prendre la décision, note qu'elle est à prendre.
- Le manager n'est pas un surhomme. Il décide rapidement, parce qu'il ne peut faire autrement, compte tenu du nombre de décisions à prendre. Il n'a pas le temps d'hésiter.
- Faire comme lui. Supprimer le temps de l'hésitation. Cela n'exclut pas l'étude, l'information préalable lorsqu'elles sont indispensables. Lorsqu'un délai est nécessaire parce qu'il faut, par exemple, recueillir l'avis d'un tiers qualifié, je prends au moins une décision d'attente (par exemple, je prends rendez-vous avec ce tiers).

l'essentiel du chapitre

9

- Et les erreurs ? L'expérience montre que celui qui temporise se trompe au moins autant que celui qui est expéditif.
- Décider signifie décider et non remettre sans cesse en cause la décision prise. Une fois ma décision prise, j'agis. Je ne passe plus une minute à peser le pour et le contre.
- Une fois la décision prise, toute l'énergie dont je dispose, et qui a été libérée du fait même de cette décision, doit être consacrée à l'exécution.
- La décision doit être suivie de l'action. Décision – Exécution !

**« La décision est une science
que l'on devrait inscrire
au programme de nos écoles... »**

Ernest DICHTER (La stratégie du désir).

Au lieu de prendre des résolutions, j'agis

L'enfer, on le sait, est pavé de bonnes intentions.

Les bonnes résolutions, la bonne volonté, c'est ce qui manque le moins. Les bonnes résolutions sont si faciles à prendre : Chacun de nous sait pertinemment où est son intérêt. Nous disposons pour cela d'un instinct infailible et cet instinct ne manque pas de nous prévenir lorsque nous nous trouvons sur la mauvaise voie.

Nous savons presque toujours ce qu'il faut faire (ou ce qu'il ne faut pas faire). Et, le sachant, nous prenons assez facilement la bonne résolution qui s'impose. Ce qui est fâcheux, c'est que le plus souvent nous en restons là.



Il me suffit, pour m'en rendre compte, de me pencher sur mon passé. Combien d'actes, que mon instinct sait nuisibles et dont j'avais décidé de m'abstenir, ai-je finalement accomplis malgré tout ? Combien, au contraire, d'actes qu'il eût été de mon intérêt d'accomplir, que j'avais pris la bonne résolution de faire, ai-je finalement laissés à l'état de projet ? Combien de fois, en prenant une résolution, non suivie d'effet, ne me suis-je pas donné tout simplement le change, me donnant l'illusion que quelque chose serait changé, là où la résolution couvrirait tout simplement le maintien du statu quo ?

Mon instinct, inquiet, m'avait donné un ordre. En prenant une résolution, je l'ai tranquilisé. Dès lors, il s'est tu, comme une foule revendicatrice se tait parfois à la promesse de réformes. Mais, en le faisant taire, je me suis privé d'un aiguillon qui m'incitait à me conformer à mon intérêt le plus strict. J'ai assuré de ce fait mon repos, ma petite tranquillité du moment ; mais je n'ai pas, pour autant, réalisé le moindre progrès.

Il me restait à faire ce que j'avais pris la résolution de faire, ce que j'avais promis à mon instinct de faire. Dans tous les cas où je ne l'ai pas fait, tout s'est passé comme si j'avais triché avec mon instinct, c'est-à-dire avec le gardien le plus sûr de mes intérêts. Ce gardien, je l'ai fait taire par une promesse non suivie d'effet. Je l'ai trompé. Je me suis trompé moi-même.



Ainsi, je dois me méfier des résolutions. Elles ne sont souvent que des prétextes, des promesses en l'air. On peut dire, à peine paradoxalement, qu'il n'y a pas de bonnes résolutions : non seulement les résolutions ne sont rien par elles-mêmes, elles ne signifient rien, elles n'avancent à rien, mais elles sont dangereuses parce qu'elles donnent l'illusion d'être quelque chose de tangible, d'avoir un sens, de représenter un progrès. En ce sens, elles deviennent rapidement des alibis. Qui les a prises a tendance à se trouver courageux pour les avoir prises, à trouver qu'il en a fait suffisamment en les prenant et s'estime, dès lors, souvent dispensé de les mettre en pratique.



Un oncle dont le neveu était particulièrement exigeant, prit pour coutume, afin de se débarrasser des sollicitations de ce garçon, de lui promettre systématiquement tout ce qu'il demandait. Cette tactique lui procurait une paix provisoire. Lorsque le neveu lui rappelait ses promesses, l'oncle répondait ceci : « ne suffit-il pas de promettre ? Faut-il en plus tenir ? »

En prenant une bonne résolution, lorsque notre instinct nous suggère une conduite à tenir, nous agissons comme l'oncle : Nous promettons. Pour avoir la paix ! Et, une fois engagés dans

la voie des résolutions, nous prenons pour habitude d'en prendre. Nous prenons pour habitude de promettre. Et nous tenons de plus en plus rarement.

Un homme résolu n'est pas un homme qui prend des résolutions ; c'est un homme qui agit. Or, celui qui a pour habitude de prendre des résolutions agit finalement de moins en moins. A chaque incitation au progrès, qu'elle lui vienne d'autrui, ou de son propre instinct, il a une bonne résolution toute prête. C'est un être charmant, ouvert à toutes les suggestions : « mais oui, je ferai cela. Bien entendu, je ne ferai pas ceci ! » Mais, lui demande-t-on des actes, il a tôt fait de se dérober. Pas de délai, pas d'obligation.



Que les éducateurs prennent garde à l'enfant aux bonnes résolutions ! L'enfant qui dit : « non » est souvent plus facile à manier. On conserve prise sur lui. On sait qu'on ne l'a pas convaincu, qu'il faut redoubler d'efforts pour l'orienter.

Désarmant, par contre, au sens propre du terme, est l'enfant qui dit : « oui »... Et ne fait rien. « Oui, j'ai compris maintenant, je vais changer, je vais me mettre au travail... » est une douce musique aux oreilles d'un éducateur qui, lui aussi, n'a que trop tendance à « se payer de bonnes résolutions. » Lui aussi ne demande pas mieux que de se reposer sur une résolution, alors qu'il devrait, au contraire, se persuader de la vanité des résolutions, et exiger des actes !



La résolution n'est rien. L'acte est tout ! Il faut faire suivre la résolution de l'action. A la limite, et de là le titre du présent chapitre, il est préférable de ne pas prendre de résolutions, mais d'agir.

Il vaut mieux agir un peu que de prendre beaucoup de résolutions. Il vaut mieux autant que possible ne pas prendre de résolutions du tout et passer directement aux actes. Celui qui contracte l'habitude déplorable de se défaire d'un problème

pressant par une bonne résolution du type : « je vais m'abstenir de ceci », « je vais faire cela », s'installe dans une conduite en porte-à-faux, dans une conduite de fuite devant l'action. Bientôt, les résolutions lui deviendront prétexte ; bientôt, dans son esprit, avoir pris une résolution signifiera avoir agi. Il vivra de résolutions ! Il s'estimera fort des résolutions prises. Il se croira l'égal de ceux qui ont mis ces résolutions en pratique.

« Moi aussi, je ferai cela. » Cette pensée aura tendance à le dispenser de le faire effectivement.



Je remplacerai dorénavant, autant que possible, les résolutions par des actes. Les chapitres antérieurs m'ont appris à savoir ce que je veux, à établir mon plan à long terme. A l'intérieur du cadre ainsi tracé, qui ne constitue pas un tissu de bonnes résolutions, mais un programme d'action, je ne me permettrai plus que des actes.

Nous avons vu que mon programme d'ensemble doit constituer non pas un souhait ou un rêve, mais quelque chose de concret, de solide, de certain, dont je ne mets pas en doute l'exécution... Pour la bonne raison que cette exécution a été mise en train immédiatement. Nous avons vu, en d'autres termes, que volonté et action sont une seule et même chose, que la volonté est agissante ou n'est pas. Que la volonté peut, par conséquent, être pour ainsi dire mise entre parenthèses et remplacée par l'action. Il en est de même de la résolution.

L'homme volontaire n'est pas un homme qui veut, mais un homme qui agit. L'homme résolu n'est pas un homme qui prend des résolutions, mais un homme qui agit. La volonté, la résolution n'ont de sens que par l'action. Il ne faut pas penser : volonté, résolution. Il faut penser : action. Il faut agir.

En résumé, autant que possible, je ne prends pas la résolution de faire ceci ou cela ; je le fais séance tenante – ou je commence à le faire immédiatement – dès que l'idée évidente d'avoir à le faire s'empare de mon esprit.

De même, je ne prends pas la résolution de m'abstenir de ceci ou de cela. Je m'en abstiens immédiatement ou, du moins, je passe progressivement à l'abstention, en faisant chaque jour un progrès par rapport à la veille. Ainsi, je ne dis pas : « je vais me mettre au travail. » Je me mets au travail. Je ne dis pas : « je serai toujours à jour dans mon travail. » Je liquide ce jour même tout mon travail de la journée. Je liquide le lendemain tout le travail du lendemain. Et, le premier jour disponible (dimanche, s'il le faut), je procède à une liquidation générale du travail antérieurement accumulé.

Je ne dis pas : « je prendrai des décisions rapides. » Je fais montre immédiatement de cette rapidité à propos de toutes les décisions qui se présentent.

Je ne dis pas : « je ne devrais pas voir telle personne. Sa fréquentation m'est néfaste. » Je prends immédiatement mes distances.

Je ne dis pas : « je ne parlerai pas de mes projets. » Je cesse, dès aujourd'hui, d'en parler.



Je ne dis pas : « je vais me déshabituer de fumer... » Car je sais qu'il est trop facile de prendre une résolution, dans ce domaine comme dans les autres. On connaît la formule : « cesser de fumer ? C'est très facile. Je l'ai fait au moins cent fois. » Ici, comme ailleurs, ce n'est pas la bonne résolution qui va me faire progresser d'un seul pas. Bien au contraire ! Elle me permet d'allumer sans grand remords ma prochaine cigarette, puisque je sais maintenant que c'est l'une des dernières et que... demain, à moins que ce ne soit après-demain, « je vais cesser de fumer ».

Et bien non ! Je ne la prends pas, cette résolution. Je fais du futur un présent : je m'abstiens de l'allumer, cette prochaine cigarette. Je fais plus. Pour me coincer, je passe d'une simple abstinence à un acte positif, ce qui est beaucoup plus efficace (il faut toujours, lorsque cela est possible, transformer une abs-

tion pure et simple en une action qui rend cette abstention obligatoire).

Dans le cas des cigarettes, je passe à l'action en me saisissant des cigarettes qui me restent et en les jetant immédiatement. Ainsi aurai-je marqué ma décision de ne plus fumer. Je ne me serai pas borné à une résolution. J'aurai réellement fait quelque chose.

L'exemple du fumeur a été choisi parce qu'il correspond à un domaine dans lequel les bonnes résolutions sont assez fréquentes et assez rarement suivies d'effet (parce que, précisément, on se paye beaucoup de bonnes résolutions dans ce domaine). Si l'on voulait bien moins décider de ne plus fumer et moins allumer de cigarettes, il y aurait déjà un réel progrès. Qu'en tout cas celui qui est tenté de prendre la « bonne résolution », tout en étant effrayé par la solution maximale et radicale décrite plus haut, prenne au moins immédiatement le chemin d'une exécution provisoire : qu'il n'emporte plus de cigarettes au travail, et que, bien entendu, il n'en quémante pas auprès des autres, qu'il s'interdise ainsi de fumer ailleurs qu'à son propre domicile. Réduction provisoire de ration qui sera éventuellement suivie ultérieurement de l'arrêt total (mais que cet arrêt total ne devienne pas une résolution, qu'il ait lieu dès que l'intéressé en accepte l'idée).



De même, d'une manière générale, pour tout travail important, je ne dis pas : « je le ferai ». Je commence à le faire.

Exécution, encore et toujours. L'exécution avant tout.

Le plan et l'exécution peuvent coïncider. Le plan peut être élaboré en cours d'exécution. Il sera souvent conçu plus facilement étant porté par un commencement d'exécution : le commencement d'exécution fait toute la différence entre l'idée et la réalité, entre la résolution et l'action.

- Chacun de nous sait pertinemment où est son intérêt. Nous disposons pour cela d'un instinct infaillible.
- Lorsque nous tranquillisons cet instinct par une résolution non suivie d'effet, nous commettons une mauvaise action à notre propre égard.
- A la limite, il n'y a pas de bonnes résolutions. Les résolutions deviennent facilement des alibis. Celui qui les a prises a tendance à trouver qu'il en a fait suffisamment et qu'il est, dès lors, dispensé de les mettre en pratique.
- Un homme résolu n'est pas un homme qui prend des résolutions. C'est un homme qui agit.
- Que les éducateurs prennent garde à l'enfant aux bonnes résolutions. L'enfant qui dit : « non » est souvent plus facile à manier. On conserve prise sur lui.
- La résolution n'est rien. L'acte est tout !
- Toute idée, tout projet engendre une pression dont il ne faut, à aucun prix, se libérer autrement que par un acte. Cette règle est valable également dans le domaine des résolutions.
- Il ne sert à rien de noter une foule d'idées. Il faut les exécuter. C'est tout.
- Il ne faut pas penser : volonté, résolution. Il faut penser action. Il faut agir (la volonté et la résolution doivent être mises entre parenthèses).
- Ce qui n'est pas fait aujourd'hui ne le sera pas demain. Par conséquent, il faut le faire aujourd'hui afin que cela soit fait demain.

- Je ne prends pas la résolution de faire ceci ou cela. Je le fais séance tenante – ou je commence à le faire – dès que l'idée évidente d'avoir à le faire s'empare de mon esprit.

**« La pente des efforts
remis au lendemain... »**

Pierre REVERDY

**« Il a fait la moitié
du travail, celui qui a
fait le commencement. »**

HORACE

**« Sachez ce que vous
voulez et faites-le. »**

Maréchal FOCH

J'achève ce que j'ai commencé

Commencer, c'est, dit Horace, la moitié du travail. Mais ce n'en est précisément que la moitié. L'autre moitié, c'est persévérer, c'est-à-dire achever.

Wanamaker, grand commerçant s'il en fut, disait qu'il y a trois facteurs du succès, le premier étant la persévérance, le second la persévérance et le troisième également la persévérance. Manière très imagée d'exprimer qu'il ne sert à rien d'entreprendre si l'on ne mène pas à terme ce que l'on entreprend. Le commencement, en soi, n'apporte aucun résultat. Il faut continuer, continuer obstinément, bouche cousue, oreilles closes, mais les yeux bien ouverts, le regard rivé au but.



Un technicien américain du succès, Napoléon Hill, racontait, pour montrer l'importance décisive de la persévérance, l'histoire du prospecteur qui abandonna à un mètre de l'or .

Pendant des années, il avait creusé, fouillé, sans rien trouver. Autour de lui, on hochait la tête. « C'est stupide de s'obstiner ainsi. Tu ne trouveras rien. Il n'y a pas d'or dans ce pays. » Il laissait dire. Il continuait. Mais un jour vint le découragement. Il abandonna, quitta le pays. Survint un autre chercheur d'or, qui continua la prospection au même endroit et qui trouva, lui, un riche filon, à un mètre de l'endroit où l'autre avait abandonné.

Après des années de dur labeur et de privations, il avait abandonné à un mètre de l'or.

Le commencement en soi n'a pas de valeur. Ce qui n'est pas mené à terme ne vaut pratiquement rien. En un sens, on peut même dire que ce qui différencie l'homme qui réussit de celui qui échoue, c'est précisément que le premier mène à terme ce qu'il a entrepris.

Trop nombreux sont ceux qui ne vont pas jusqu'au bout de leurs idées, qui ne font pas le dernier effort nécessaire pour parachever l'œuvre et perdent ainsi tout le fruit de leurs efforts antérieurs. Trop nombreux sont ceux qui laissent à l'état d'esquisse ce qui, mené à terme, revu et corrigé, constituerait quelque chose de très acceptable ou même d'excellent.

Combien ne voyons-nous pas d'études entreprises et non terminées, de carrières abordées et abandonnées prématurément, d'ambitions enterrées, de feux sacrés étouffés, de résignations hâtives.

Le cas du « touche-à-tout » est un exemple à méditer et... à ne pas suivre. Il a « tout fait » c'est-à-dire tout commencé. Il n'a rien réussi ou n'a obtenu que des succès partiels. Comment pourrait-il en aller autrement ? Nous n'avons qu'une vie. Nous sommes limités par le temps. Il faut, non pas s'essayer à quelque chose, mais entreprendre et aboutir.



En un sens, il nous est facile d'entreprendre, car nous sommes tous poussés par un certain levain psychique qui nous incite à œuvrer, dans quelque domaine que ce soit. Nous avons tous un ou plusieurs dons ou talents qui demandent à être mis en œuvre.

Ce qui est difficile, ce n'est pas de commencer, mais précisément de ne pas commencer trop de choses à la fois. C'est de ne commencer que ce que je suis absolument décidé à achever, ce que je suis par conséquent certain d'achever.

En effet, puisqu'il s'agit pour moi, désormais, de ne plus abandonner ce que j'aurai entrepris, il me faudra être très circonspect dans le choix de mes entreprises ou de toute action qui est appelée à avoir une certaine durée.

Je n'abandonnerai plus rien. Pourquoi ? Parce qu'il me faut prendre l'habitude de ne pas renoncer. Abandonner quoi que ce soit, même l'action la plus anodine avant parfait achèvement, c'est prendre l'habitude d'abandonner.

Pratiquer l'abandon dans les petites choses, c'est le pratiquer dans les grandes.

Je ne me passerai aucune faiblesse sur ce point.

En d'autres termes, je dois m'entraîner à aller jusqu'au bout, en me forçant à aller jusqu'au bout dans les plus petites choses comme dans les plus grandes. Dans les plus petites choses aussi, non seulement parce que c'est là que c'est le plus facile, mais aussi parce que les petites occasions sont nombreuses et constituent par conséquent un excellent terrain d'exercice.

Ce que l'on ne se permet pas de faire en petit, on est plus assuré de ne pas le faire en grand. En voici une preuve ou plutôt un exemple illustre.



Le père de Goethe passe généralement pour avoir joué, par l'éducation qu'il donna à son fils, un rôle de premier plan dans l'incomparable destinée de celui-ci.

Voici une des règles d'or que Goethe père inculqua à son fils : « tu termineras toujours ce que tu as commencé, quoi qu'il puisse t'en coûter. Ainsi, si tu entreprends de lire un livre, je veux que tu aches sa lecture, quoi qu'il advienne, même si cette lecture s'avère longue, désagréable, ennuyeuse. Je ne veux pas que tu prennes l'habitude déplorable de sauter d'un livre à l'autre, d'une tâche à une autre, d'une étude à une autre,

d'une idée à une autre, sans rien mener à bien. Entrepris peu, si tel est ton désir, mais achève ce que tu entreprends. Réfléchis avant de commencer la lecture d'un livre. Réfléchis bien avant de commencer quoi que ce soit. Est-ce vraiment nécessaire ? Est-ce vraiment utile ? Suis-je vraiment décidé à le faire ? Si non, abstiens-toi. Si oui, fais-le, mais va jusqu'au bout. »

Telle sera ma ligne de conduite.

Je vais – avec effet immédiat – prendre pour règle de réfléchir, de bien réfléchir avant d'entreprendre, mais de venir à bout de tout ce que j'aurai entrepris, dans les petites comme dans les grandes choses. J'acquerrai ainsi une discipline ou, comme on dit, une seconde nature qui m'interdira de laisser une tâche inachevée, qu'elle soit grande ou petite.



Ici encore, je me forcerai en quelque sorte la main. Dès que je me surprendrai à avoir commencé quoi que ce soit (la lecture d'un article, d'un livre, l'étude d'un cours...), je me contraindrai à aller jusqu'au bout. J'achèverai la lecture de l'article ou du livre. Je terminerai l'étude entreprise.

Je m'en ferai une règle, une obligation. Je ne tolérerai aucune exception, aussi petite soit-elle. Dans ce domaine, la règle s'évanouit, dès qu'on admet une exception quelconque.

Je pousserai cette règle jusqu'à ses dernières conséquences, même si cela me paraît parfois, à tort, trop systématique. Ainsi, par exemple, lorsque j'aurai commencé la lecture d'un livre, je l'achèverai, même si ce livre me paraît, en cours de route, ennuyeux. Si le livre est tel, je me dirai simplement : « pourquoi en as-tu commencé la lecture ? Oui, il est ennuyeux, mais il ne fallait pas le commencer. Tu l'as commencé. Tu iras jusqu'au bout. » En agissant ainsi, je lirai certes un livre déplaisant, ce qui peut paraître puéril. Mais je m'inculquerai chemin faisant l'idée que je suis tenu d'achever ce que j'ai commencé et qu'il n'y a pas d'exception à cette règle. Et cela, c'est extrêmement utile. Je ne lirai donc plus ce livre pour lire un livre, j'aurai conscience de le lire pour m'entraîner à achever ce que

j'ai commencé, à ne rien entreprendre sans l'achever et, par conséquent, à choisir avec circonspection l'objet de mes entreprises (ainsi, en particulier, je remarquerai rapidement que mes lectures seront bien mieux choisies que par le passé).

Il vaut mieux, en tout cas, persévérer dans quelques erreurs de ce genre que de prendre l'habitude du manque de persévérance.

Il ne faut pas en déduire, bien entendu, qu'il y a lieu de s'entêter dans une entreprise qui peut mener à une catastrophe ou à la ruine. Mais de telles entreprises sont très rares (c'est presque toujours l'exécutant qui est en faute, parce qu'il ne s'est pas donné à plein à ce qu'il entreprenait) et en tout cas leur cas particulier ne saurait atteindre en quoi que ce soit la règle enseignée dans ce chapitre.

N'oublions pas l'histoire du prospecteur qui s'est arrêté à un mètre de l'or. De nombreuses entreprises que des gens « bien informés » disaient vouées à l'échec ont finalement abouti grâce à l'opiniâtreté de l'homme qui les a menées à bien.

Le fait qu'on puisse hocher la tête autour de moi ne prouve rien. On a toujours hoché la tête autour des réalisateurs. La critique stérile est inhérente au rôle de spectateur. Quoi que je puisse entreprendre, il ne manquera jamais de bons esprits autour de moi pour me souffler des excuses pour laisser tomber.

Une fois que j'ai entrepris, la nécessité fondamentale, c'est : bouche cousue, oreilles fermées, les yeux fixés au but. Et pas un regard pour les hochements de tête d'autrui, les sourires sceptiques.



C'est de moi et de moi seul que doit venir la décision d'arrêter les frais, lorsque s'installe en moi avec évidence la certitude que je me suis trompé. Mais il est rare qu'il en soit ainsi ; je puis en fait réussir presque n'importe quoi si je m'y donne entièrement, si mon but est clairement défini et attire à lui tous mes actes, toutes mes pensées.

Ce qui alors peut se manifester pour me souffler d'arrêter, ce ne peut être que ce moi-frein qui, en toute circonstance, tend à entraver mon action. Comme d'habitude, il essaiera de me prendre par la bande.



L'excuse la plus anodine, mais non la moins efficace sera celle qui consiste à invoquer l'utilité d'une pause. « Ce que tu as fait n'est pas si mal. Est-il indispensable d'aller plus loin, tout de suite ? Faisons une pause. Nous reprendrons le mois prochain... L'année prochaine... » Or, céder à cette incitation, c'est entamer le processus de l'abandon.

Il ne faut se permettre aucune interruption. Seul un effort soutenu peut mener l'action à terme. Il ne faut pas même s'arrêter pour regarder en arrière, pour mesurer le chemin parcouru. Il ne faut admettre aucune « excuse de pause » de ce genre.

Mesurer le chemin parcouru, c'est le regarder d'un œil critique. Or, l'autocritique ne doit intervenir qu'une fois le chemin entièrement parcouru. Elle doit intervenir lorsque la tâche est achevée, pour la revoir et la perfectionner. Soumettre à l'examen critique une œuvre inachevée, c'est très souvent stopper l'élan créateur.

Rappelons-nous : « décision-exécution ». En cours d'exécution, on ne remet pas en cause la décision, on ne remet pas en cause les principes de l'action entreprise ; l'examen critique ne serait alors qu'une excuse particulièrement raffinée pour différer, puis probablement abandonner l'achèvement. Ce serait une variété de l'« excuse-découragement. »



Le découragement guette tous ceux qui agissent. Or, mener à bien une action quelle qu'elle soit, c'est essentiellement ne jamais céder au découragement.

Il y a d'abord un « découragement anticipé » qui intervient avant l'action et guette celui qui ne fait pas suivre immé-

diatement un projet de son exécution ou d'un commencement d'exécution. (« A quoi bon », « ça n'ira pas »...).

Un récif me menace cependant avant d'arriver à bon port :

C'est cinq minutes avant d'arriver à terme que l'entreprise court à nouveau les plus grands risques de n'être pas achevée. Pourquoi ?

Tout se passe comme si l'idée relâchait sa poussée trop tôt, juste avant l'achèvement. Autrement dit, une fois le but en vue, on se tiendrait ce langage : « voilà. Nous y sommes. Inutile de forcer davantage. » Et, très souvent, l'homme qui n'y prend garde se démobilise. Très souvent, tout se passe comme si la pensée que l'action va être terminée, l'œuvre achevée, lui enlevait l'enthousiasme !

C'est absurde, paradoxal, mais très vrai. C'est souvent tout près du succès que se tapit le découragement, le vrai, le plus implacable. Ce découragement menace de surgir alors qu'il ne reste presque rien à faire et alors même qu'on sait qu'il ne reste presque rien à faire.

On croyait y être et voilà soudain que l'enthousiasme se meurt. Voilà soudain que l'on se met à douter de soi, que l'on ne voit plus que les mauvais côtés de l'action entreprise. On abandonne par découragement. Ou, au contraire, voilà que l'œuvre, presque finie, donne satisfaction à l'amour propre. On se décerne un satisfecit. On est content d'en être arrivé jusque-là. La pression se relâche. On trouve que c'est suffisant ainsi. Et l'on se dispense du supplément d'effort qui garantirait le succès. On s'abstient de faire le « quelque chose de plus que les autres » qui permettrait d'aborder la compétition sans risques.



En résumé, c'est quand le but est en vue, quand on a presque achevé qu'il faut savoir prendre un nouveau départ, un départ qui assurera un parfait achèvement. « Ce que je sais le moins, c'est l'achèvement », voilà ce qu'il faut se dire quand ce moment crucial est arrivé.

Pierre fait des années d'études et échoue à l'examen de sortie parce qu'il a relâché son effort quelques mois avant l'examen. Paul, qui n'a pas relâché son effort, et qui est un as, craque au dernier moment et n'ose se présenter aux épreuves, parce qu'il ne maîtrise pas ses nerfs. Les cas de ce genre sont légion et il ne manque pas d'actions commencées, d'entreprises lancées, où seul le plus facile restait à faire, mais que leur auteur a abandonnées, laissant à un autre le soin de les mener à terme et d'en récolter tout le bénéfice.



Il y a une grande différence entre la velléité et l'action efficace. Seule une tâche achevée m'apporte le profit que j'espérais en l'entreprenant ; là où des actions non menées à terme n'apportent que dispersion, perte de temps, fatigue, et habituent à une conduite d'échec, le point final mis à une entreprise, grande ou modeste, m'apporte une grande satisfaction et me donne une assurance qui sera bénéfique à toutes mes entreprises futures.

Lorsque quelqu'un lui demandait : « comment puis-je faire de ma vie un succès ? »

Henry Ford répondait : « c'est simple ! Quand vous avez commencé une chose, finissez-la ! »

l'essentiel du chapitre

11

- Ce qui différencie l'homme qui réussit de celui qui échoue, c'est que le premier mène à terme ce qu'il a entrepris.
- Le touche-à-tout a tout fait, c'est-à-dire tout commencé.
- Ce qui est difficile ce n'est pas de commencer, mais précisément de ne pas commencer trop de choses à la fois. C'est de ne commencer que ce que je suis décidé à achever.
- Abandonner, même l'action la plus anodine, avant parfait achèvement, c'est prendre l'habitude d'abandonner.
- Je dois m'entraîner à aller jusqu'au bout, en me forçant à aller jusqu'au bout, dans les plus petites choses (la lecture d'un livre, par exemple) comme dans les plus grandes.
- « Entrepris peu, si tel est ton désir, mais achève ce que tu entreprends. »
- Dès que je me surprendrai à avoir commencé quoi que ce soit, je me contraindrai à aller jusqu'au bout.
- Il ne faut se permettre aucune interruption. Il ne faut pas même s'arrêter pour regarder en arrière, pour mesurer le chemin parcouru. L'autocritique ne doit intervenir que lorsque l'œuvre est achevée, pour la revoir et la perfectionner.
- Le découragement guette tous ceux qui agissent ; mais mener à bien une action, quelle qu'elle soit, c'est essentiellement ne jamais céder au découragement.

l'essentiel du chapitre

11

- Mener l'idée à terme, c'est avant tout continuer à profiter de sa poussée, de l'enthousiasme qu'elle a fait naître. C'est donc, afin que cette poussée ne se relâche pas, œuvrer sans relâche dans le sens de l'achèvement. En ne mettant jamais en doute le résultat !
- C'est cinq minutes avant d'arriver à terme que l'entreprise court à nouveau les plus grands risques de n'être pas achevée. L'idée relâche sa poussée trop tôt. Le découragement menace de surgir alors qu'il ne reste presque rien à faire et alors même qu'on sait qu'il ne reste presque rien à faire. C'est donc quand le but est en vue qu'il faut savoir prendre un nouveau départ, un départ qui assurera un parfait achèvement.
- Ne pas oublier la maxime d'Henry Ford.

Je domine les grandes tâches en les subdivisant : je les limite dans l'espace

J'ai vu dans le chapitre précédent que ce qui différencie celui qui réussit de celui qui échoue, c'est que le premier mène à terme ce qu'il a entrepris.

On pourrait dire aussi que l'accès à la réussite est commandé par l'aptitude à entreprendre de grandes tâches. Je dois apprendre à entreprendre de grandes tâches et, pour cela, je dois apprendre à les dominer, à ne pas me laisser écraser par elles.

Ceux qui se vouent aux petites tâches, aux travaux modestes, renâclant dès qu'une œuvre de quelque envergure les sollicite, ne sont pas incapables d'accomplir les grandes tâches ; tout simplement, ils ne s'en savent pas capables. Par ignorance, ils s'imaginent qu'il y a de petites tâches, pour l'homme moyen, et de grandes tâches, pour l'homme important. Mais cette croyance est aussi fausse que celle qui consiste à classer les gens en êtres ordinaires et êtres extraordinaires. Elle est à clouer au même pilori que toutes les autres idées de ce genre, qui tendent à dispenser d'agir et ne se vérifient que pour ceux qui ont le tort d'y croire.

Comme le mouvement se prouve en marchant, la capacité d'accomplir de grandes tâches appartient à celui qui a le courage d'entreprendre de grandes tâches, c'est-à-dire qui veut bien les entreprendre.

La grande tâche fait peur parce qu'elle paraît grande. En l'abordant on a, si l'on n'y prend garde, la sensation d'être écrasé, d'être dominé par la tâche, au lieu de la dominer. Les grandes tâches paraissent inquiétantes. Les petites tâches, celles dont, en les abordant, on voit la fin toute proche, rassurent.

Prenons un exemple. Un propriétaire de forêt embauche un bûcheron. Il peut lui tenir deux sortes de langages.

Il peut lui dire, sans autre précision ; « je t'embauche pour couper des arbres. Tu auras un bon salaire. Tu auras tel horaire de travail. Chaque matin, je donnerai les instructions nécessaires. » Sur quoi, le patron lui indiquera chaque matin les arbres à couper. Et, un beau jour, la forêt n'aura plus d'arbres. Le bûcheron aura abattu toute la forêt. Il en sera le premier surpris. « Dire que j'ai abattu toute cette forêt ! » Il aura à peine pensé à l'ampleur de son travail. Les arbres lui auront masqué la forêt.

Le propriétaire peut tenir un autre langage. Il peut lui dire, au départ : « je t'embauche pour couper tous les arbres de cette forêt. Je ne te surveillerai pas, je ne te donnerai pas d'instructions. Tu feras le travail, c'est tout. Tu viendras me dire quand il sera terminé. » Mais en parlant ainsi, il est fort probable qu'il démoralise le bûcheron.

Et pourtant, couper une forêt équivaut à couper des arbres. Il n'y a aucune différence entre le travail sous sa première forme (les arbres) et sous sa seconde forme (la forêt). Mais, dans le second cas, le bûcheron ne pensera plus aux arbres, il ne pensera qu'à la forêt. La forêt lui masquera les arbres. Il décidera (IL DECIDERA) qu'il s'agit d'une grande tâche, d'une tâche décourageante.



De cette histoire se dégagent deux leçons, tout aussi importantes l'une que l'autre. Une leçon pour le propriétaire de la forêt (le patron), une autre pour le bûcheron. Leçon pour le patron, le chef : confier à un collaborateur une tâche

d'envergure, c'est risquer de le décourager et donc compromettre la réalisation de la tâche, d'une manière ou d'une autre (par démission, dépression nerveuse ou résistance passive du subalterne).

Le chef doit dire : « coupez ces arbres », jamais : « coupez cette forêt ». En d'autres termes, il doit subdiviser la tâche et non pas la confier à l'exécutant en bloc, dans toute son ampleur. Lorsque le chef se décharge de la forêt sur le bûcheron, pour ne plus avoir à y penser, il ne remplit pas son rôle de chef. C'est à lui qu'incombe la charge de conserver l'idée de l'ensemble. Et, pour cela, il faut qu'il apprenne à faire bon ménage avec cette idée, à la supporter. Comment ? Nous rejoignons ici les préoccupations du bûcheron.

Leçon pour le bûcheron : même lorsqu'on te confie toute une forêt à couper, dis-toi que couper des arbres et couper une forêt sont une seule et même chose, sont un seul et même travail. L'idée lancinante d'avoir toute une forêt à couper est supportable lorsqu'on veut bien ne jamais oublier qu'après tout il ne s'agit que de couper des arbres. Il s'agit de couper des arbres, l'un après l'autre, chose banale somme toute pour un bûcheron. En d'autres termes, il s'agit d'oublier la forêt en ne pensant qu'aux arbres. **Qui sait couper des arbres sait couper une forêt.**

Quant au chef qui, pour ne plus y penser, serait tenté de confier au bûcheron la forêt au lieu de ne lui confier que des arbres, qu'il se dise aussi qu'il peut très bien conserver par devers lui l'idée de la forêt et que cette idée cessera d'être lancinante dès l'instant où il aura compris qu'on peut oublier la forêt en ne pensant qu'aux arbres, aux arbres à couper aujourd'hui.

La somme des arbres coupés au fil des jours sera la forêt coupée. Il est inutile d'y penser à l'avance.

Répetons

Qui sait couper des arbres, sait couper une forêt. Et il est inutile de penser à la forêt, il suffit de penser aux arbres, au fur et à

mesure qu'on les coupe (ou qu'on les fait couper).

La grande tâche (couper la forêt) et la petite tâche (couper les arbres) sont équivalentes, la différence est dans l'idée que l'on s'en fait. En d'autres termes, il n'existe pas de grandes tâches. La grande tâche est une idée fautive. La tâche ne m'écrase que parce que je la vois grande, en l'envisageant dans son ensemble.

Je dois m'habituer, au contraire, à voir petites les grandes tâches, en les regardant pour ce qu'elles sont en réalité, à savoir une succession de petites tâches à accomplir jour après jour.

Si l'on me dit (ou si je me dis) : tu écriras un rapport de 100 pages, pourquoi ce chiffre m'épouvanterait-il ? Après avoir fait mon plan, j'écrirai chaque jour mes 5 ou 10 pages et rien d'autre. Je penserai chaque jour aux 5 ou 10 pages de la journée, et à rien d'autre. Et bientôt, les 100 pages seront achevées.

Qui est capable d'écrire une page est capable d'en écrire 100 ou davantage. Ecrire un livre ⁽²⁾ cela signifie écrire, chaque jour, quelques pages.



Apprendre à regarder les grandes tâches pour ce qu'elles sont, à savoir une somme de petites tâches, c'est apprendre à dominer ces tâches, quelles qu'elles soient.

Grâce à cette nouvelle vision des choses (et aux explications pratiques qui me seront données plus loin), j'oserai affronter les tâches d'envergure qui se présenteront à moi.

(2) L'exemple du livre est choisi parce qu'il est l'exemple type de la tâche d'envergure dont beaucoup ne s'estiment – à tort – pas capables. Or, de plus en plus d'examens comportent la rédaction de thèses, de mémoires ou de monographies. D'autre part, dans de nombreux domaines d'activité, il est très utile, pour acquérir une certaine notoriété, d'avoir publié tel ou tel ouvrage. La rédaction d'un livre n'intéresse donc pas seulement les candidats littérateurs, mais la plupart de ceux qui exercent – ou veulent exercer – des fonctions éminentes.

Grâce à cela, je deviendrai un chef ! Car le chef est essentiellement celui qui, à la fois :

- supporte l'idée des grandes tâches (parce qu'il arrive à les voir petites),
- les transforme en petites tâches à l'usage des autres (à l'usage de ceux qui se sentiraient écrasés par la tâche qu'ils n'arrivent pas à voir petite).

Le collaborateur est celui qui exécute à petites doses une grande tâche sans s'en rendre compte. Le subalterne accomplit, comme le chef, de grandes tâches. Mais il ne le sait pas. Il est victime d'une illusion d'optique. S'il le savait, il saurait que rien ne s'oppose à ce qu'il soit un chef.

Pour devenir un chef, je dois, moi, savoir. Je dois savoir qu'une grande tâche n'est qu'une suite de petites tâches.

Je dois, ensuite, voir. Je dois apprendre à voir de quelles petites tâches se compose une grande tâche. Je dois apprendre à subdiviser les tâches.



La première ébauche du plan sera précisément la liste de toutes les opérations à accomplir. Et le plan n'est rien d'autre que la liste de toutes ces opérations classées selon un ordre rationnel qu'on pourrait appeler l'ordre de construction.

Voyons, en effet, ce qui se passe dans la construction d'un ensemble immobilier. Tout est rigoureusement planifié et, de la cave au grenier, du gros œuvre à la finition, l'exécution a été analysée dans les moindres détails, de telle manière que chaque tâche vienne à son heure. A son heure, c'est-à-dire :

- juste après la tâche sans l'exécution de laquelle elle ne pourrait se faire,
- et juste avant la tâche qui ne pourrait se faire avant son exécution.

Voilà ce qu'il s'agit de faire pour n'importe quel ouvrage, pour n'importe quelle tâche : la cause avant l'effet, le complément après ce qu'il complète, ce qui peut faciliter une opération ultérieure avant l'opération qui s'en trouvera facilitée. En

gros, il s'agit d'aller du simple au compliqué, du connu à l'inconnu, de manière à ce que toutes les opérations du plan s'enchaînent harmonieusement.



Exemple : je veux rédiger une étude de synthèse sur un sujet déterminé. Je commence d'abord par faire un plan (conception d'ensemble) qui ordonne les différentes questions à traiter par l'étude. Ensuite, j'établis la liste des opérations à accomplir :

- 1) recensement des différentes études déjà publiées sur le sujet ;
- 2) classement de ces études en :
 - études capitales (les plus importantes),
 - études secondaires (études de moindre portée ou renom),
 - études de détail (ne traitant qu'un aspect particulier de la matière examinée),
- 3) lecture des études capitales, accompagnée d'un résumé de ces études ;
- 4) vérification de mon premier plan en fonction des données nouvelles ainsi acquises ; révision et élargissement de ce plan ;
- 5) lecture et résumé des études secondaires ;
- 6) intégration au plan des nouvelles idées ainsi acquises ;
- 7) rédaction, jour après jour, dans l'ordre du plan ;
- 8) lecture des études particulières et adaptation de mon étude en fonction de telle ou telle donnée intéressante puisée dans ces études ;
- 9) révision de l'ensemble de l'étude, corrections, améliorations.



Là où l'idée d'ensemble est paralysante, le fait de se concentrer sur la tâche du jour, de mettre tout en œuvre pour bien faire, tout simplement, la tâche du jour exalte et encourage.

Un proverbe chinois dit : « un chemin de mille li commence par un seul pas. » Faisons chaque jour le pas de la journée, sans nous préoccuper des pas qui restent à parcourir et, un beau jour, nous nous trouverons au terme du voyage, sans nous être laissés aller à de vaines méditations sur les difficultés du trajet.

Quand je liquide un courrier volumineux, je pense non pas au courrier, mais à la lettre à laquelle je suis en train de répondre. Quand je mets une entreprise sur pied, je pense non pas à l'énormité du chemin à parcourir, aux difficultés qu'il faudra affronter, mais à ce qu'il faudra faire cette année, ce mois et ensuite, plus modestement, à la tâche de la journée.

Pour m'exercer, je subdiviserai, je planifierai à partir de maintenant, tous mes travaux, même ceux qui paraissent de moindre ampleur. Je ferai ces plans, ces listes de tâches en liaison avec mon programme de la journée, auquel je les annexerai.

Ce que j'apprendrai dans le chapitre suivant me facilitera d'ailleurs l'établissement conjugué de ces plans et de ces programmes. J'y apprendrai en effet à faire jouer correctement le facteur temps dans la planification de mon travail (en fixant une durée à chaque tâche) et, également, à éviter le figolage inutile.

- Je dois apprendre à entreprendre de grandes tâches et, pour cela, je dois apprendre à les dominer, à ne pas me laisser écraser par elles.
- Couper des arbres et couper une forêt sont un seul et même travail.
- Un chef doit dire : « coupez ces arbres ». Jamais : « coupez cette forêt ».
- Qui sait couper des arbres sait couper une forêt.
- Il n'existe pas de grandes tâches. La tâche ne m'écrase que si je la vois grande, en l'envisageant comme si je devais la réaliser en une seule journée.
- Le chef est celui qui donne à chacun sa ration quotidienne et supportable d'un travail qui de toute manière doit être fait dans son intégralité. Le chef est celui qui a appris à subdiviser les tâches, les siennes et celles des autres.
- En présence d'une tâche quelconque, je ne dois pas passer à l'exécution avant d'avoir pris pleinement conscience de tout ce qu'il y a lieu de faire et avant d'avoir dressé une liste complète et détaillée de toutes les opérations dont se composera le travail.
- Un bon plan dégage, comme une bonne idée, de l'enthousiasme et pousse à l'exécution.
- Accomplir chaque jour, régulièrement, la tâche du jour et ne penser à rien d'autre qu'à la tâche du jour.

« Un chemin de mille li commence par un seul pas. »

(Proverbe chinois)... et n'est rien d'autre qu'une suite de pas.

Je limite mes tâches dans le temps, j'évite le fignolage inutile

L'homme est limité par le temps. Tout ce qu'il fait ou rêve de faire est conditionné par cette limitation. Il n'y a pas place pour tellement de réalisations dans une vie humaine. Il n'y a pas place pour beaucoup de travaux dans une année, dans une journée. Or, je serai jugé, je serai rémunéré, je m'élèverai dans l'échelle sociale, non pas simplement eu égard à la qualité de mes travaux, mais tout autant eu égard à leur nombre.

La vie est une compétition dans laquelle le succès vient à ceux qui sont capables d'accomplir le meilleur travail possible dans le moindre temps possible, ou du moins, le meilleur travail possible, dans un temps déterminé, et non pas simplement le meilleur travail possible.



L'idée est importante, et comme toutes les idées importantes, elle est souvent perdue de vue.

Nombreux sont ceux qui sont capables d'accomplir un travail égal – ou parfois même supérieur – en qualité à celui des meilleurs... En y mettant le temps ! Mais la vie est avare de temps.

Le temps est un facteur aussi important que la qualité, dans l'exécution d'un travail, quel qu'il soit. Non pas plus important, mais aussi important.

Temps et qualité sont les deux facteurs déterminants dans l'appréciation d'un travail. Deux facteurs dont il s'agit de trouver l'équilibre de manière à ce que la qualité ne soit pas compromise par un temps d'exécution trop réduit, ni le temps d'exécution par un souci excessif de qualité.



Comme nous l'avons vu par ailleurs, la faculté d'accomplir un maximum de tâches en un minimum de temps est l'un des adjouvants les plus importants de la réussite, et en particulier il faut décider rapidement parce que, toute tâche se composant d'une série de décisions, plus rapides seront mes décisions, plus je pourrai prendre de décisions et, par conséquent, liquider de tâches en un délai déterminé.

Et le fait est que c'est l'indécision, plus que ce qu'on appelle parfois un manque de tempérament qui retarde l'exécution d'un travail. L'indécis est retardé, à chaque stade de l'exécution, par ses hésitations, ses appréhensions. Pis : non seulement il balance trop longuement le pour et le contre avant de retenir une solution quelconque, mais encore il revient en général sur les décisions déjà prises, les remet en cause, et, refaisant le travail déjà exécuté, prend ainsi un nouveau retard. De fait, l'indécis arrive rarement à livrer ou à achever un ouvrage dans le délai imparti.

Il est donc nécessaire, pour tirer le maximum de parti du présent chapitre, d'avoir parfaitement assimilé celui consacré aux décisions rapides et de s'entraîner quotidiennement à prendre de telles décisions, c'est-à-dire de ne plus se permettre la moindre hésitation stérile, dans les petites comme dans les grandes choses.

Cela dit, le présent chapitre développe un ordre d'idées voisin, mais différent.

Tout ce que j'entreprends doit être envisagé sous l'angle du temps :

- je n'ai pratiquement jamais à accomplir purement et simplement un travail déterminé, j'ai presque toujours à exécu-

ter une tâche déterminée en un temps déterminé,
- il en va ainsi à l'évidence de toutes les tâches d'exécution.
Mais il en va ainsi également des travaux intellectuels, bien
qu'il soit difficile, dans ce domaine, d'établir des normes pré-
cises. L'absence de normes n'empêche pas qu'en fin de compte,
le temps joue un rôle déterminant,
- toute mon activité est dominée par le temps. Tous mes résul-
tats n'auront de sens que rapportés au facteur temps.



Je dois prendre l'habitude, parce que cela correspond
à une inexorable nécessité, parce que cela conditionne le résultat,
de ne parler d'un travail à exécuter qu'en l'assortissant du temps
dont je dispose pour son exécution.

Et même lorsque aucun délai ne me sera fixé pour accomplir
la tâche, c'est moi qui prendrai l'initiative de fixer ce délai, afin :
- de m'entraîner à accomplir toute tâche en fonction d'un temps
optimum d'exécution,
- de me rendre par là disponible le plus tôt possible pour l'ac-
complissement d'une autre tâche,
- et d'augmenter ainsi le nombre de tâches que je serai à même
de mener à bien.

Le sujet qui réussit est celui qui est capable d'abattre
le plus de travail, sans pour autant travailler, au total, nécessai-
rement plus qu'un autre. C'est celui qui arrive à rattraper
le temps dans sa course et, par là même, à être toujours à jour
dans son travail. (Je liquide chaque jour la tâche de la journée).
C'est celui dont, en lui confiant un travail, on sait qu'il arrivera
à l'exécuter dans le délai imparti ou dans le moindre délai.

Dès l'âge scolaire on a d'ailleurs cherché à m'habituer
à prendre en compte le facteur temps. Quand il s'agissait de
faire un devoir sur table, on m'allouait un temps déterminé
parce que précisément, l'exécution d'un travail n'a de sens que
si elle est mise en rapport avec le temps.

Il serait vain et inéquitable de donner aux élèves un

devoir à faire, sans fixer de temps d'exécution. Résoudre un problème en un quart d'heure ou en trois sont deux choses bien différentes. Il est bien évident que si le temps imparti était doublé ou triplé, un plus grand nombre d'élèves trouveraient la solution. Mais les résultats de la compétition ne seraient alors en rien comparables. L'école est l'école de la vie. Elle ne peut ignorer le facteur temps, qui est déterminant pendant toute l'existence. Résoudre un problème en un délai plus long que le temps imparti, équivaut à ne pas résoudre le problème. Il ne sert à rien de dire : « j'aurais réussi si j'avais disposé de dix minutes supplémentaires ». La vie comme l'école refuse, malgré les apparences, ces dix minutes supplémentaires.



Ainsi, par exemple, pour préparer un examen, je dispose d'un certain nombre de mois ; je dois donc organiser tout mon travail en conséquence. Si je suis rédacteur en chef d'un journal, je dispose de tant d'heures pour boucler mon journal et, quelle que puisse être l'affluence des informations, je dois me contenter du temps ainsi imparti. Si je suis comptable, je dois, en principe, liquider chaque jour les écritures de la journée.

Il est vain de multiplier les exemples : toute l'activité humaine est pulsée par le facteur temps. Et, à cet égard, je dois, comme dit, apprendre deux choses :

- accomplir un travail dans un délai qui m'est imparti, par autrui ou par les circonstances,
- là ou, en apparence, aucun délai ne m'est imparti, me fixer un délai, afin de ne pas perdre mon temps.

Apprendre à accomplir un travail dans le délai imparti est l'une des marches de l'escalier qui conduit au succès.

Nous connaissons tous de ces élèves qui, lors d'une composition, d'un examen, remettent habituellement des copies incomplètes, non pas parce qu'ils ignoraient tout ou partie des éléments demandés, mais parce qu'ils n'ont su doser leur travail, qu'ils ont consacré trop de soins à la première question, mordant ainsi sur le temps disponible pour les autres questions,

ou qu'ils ont trop développé l'introduction, manquant ainsi du temps nécessaire pour conclure... Le cas est très fréquent et on voit d'ailleurs immédiatement que le problème posé se rattache à la fois à celui qui a fait l'objet du précédent chapitre (diviser le travail en ses éléments) et au deuxième problème afférent à la limite temps : apprendre à se fixer à soi-même des délais d'exécution. En effet, en présence de l'épreuve à faire en une heure, l'élève ou le candidat doit évidemment (même si cette opération est purement mentale) :

- subdiviser la tâche en ses éléments (ce qui d'ailleurs en général résulte clairement des termes de l'épreuve),
- fixer la durée d'exécution de chaque élément en fonction de sa difficulté apparente et du temps global imparti.

Et non pas :

- s'attaquer au premier élément, le traiter parfaitement, dans les moindres détails ;
- et constater ensuite qu'il ne reste plus guère de temps pour traiter correctement les éléments restants.



Après les tâtonnements inévitables du début, je parviendrai ainsi à assigner à chacun de mes travaux un temps optimum d'exécution et, voyant les choses sous cette perspective, je me trouverai conduit à organiser de plus en plus rationnellement mon travail, en le planifiant de mieux en mieux, en marchant d'un pas décidé, en évitant les retours en arrière inutiles, les fioritures superflues.

Je comprendrai qu'un plan complet (faisant état de toutes les opérations à accomplir) est une source sérieuse de gain de temps. Qu'un tel plan m'évitera la démarche tâtonnante de l'indécis qui, n'ayant pas tranché une fois pour toutes, risque à tout moment de remettre en cause son frêle édifice, de revenir en arrière, de faire deux ou trois fois le même travail ou d'accomplir séparément des travaux qui, conjugués, se fussent exécutés en un moindre temps.

Oui, il existe un temps optimum pour chaque travail. Rester en deçà, c'est bâcler. Aller au-delà, c'est perdre son temps en figolage inutile. Et par là même souvent, ainsi qu'on l'expliquera plus loin, compromettre le résultat final, au lieu de l'améliorer.

La maxime bien connue de Boileau (vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage) a fait beaucoup de mal dans ce domaine, sans d'ailleurs qu'il faille pour autant s'en prendre à son auteur.

Oubliant son contexte, celui de la création artistique, on la cite en effet, à tort et à travers, dans les enseignements les plus divers – sans doute parce qu'elle sonne bien – mais sans se préoccuper de ses conséquences.

Or, il s'agit d'une règle qui est à l'opposé des exigences de notre époque et qui fait fi de la « loi du rendement décroissant. »



La loi du rendement décroissant, on l'a d'abord découverte en agriculture : au-delà d'une certaine dose de matières premières (fertilisants, semences...), de main-d'œuvre ou de matériel utilisé, le rendement d'une terre, loin de rester proportionnel aux moyens mis en œuvre, se met à décroître.

Cette loi, on a constaté qu'elle s'appliquait également dans l'industrie, et, bien plus, qu'il s'agissait d'une loi absolument fondamentale, régissant l'ensemble des activités humaines.

Au-delà d'un certain temps (le temps optimum) consacré à une tâche déterminée, le résultat obtenu n'est plus proportionnel au temps passé et plus je m'appesantis sur la tâche, plus je perds mon temps (et souvent le bénéfice de tous mes efforts). Le fait de consacrer des efforts excessifs à n'importe quelle activité me fait aboutir le plus généralement à un résultat exactement inverse de celui que j'escomptais.

A tout le moins, le temps excessif consacré à une tâche, s'il n'anéantit pas le résultat, le retarde et peut compromettre ainsi la réalisation d'autres tâches qui m'attendent, ou que je

pourrais mener à bien.

Le perfectionniste est autant dans l'erreur que le bâcleur. Il faut avoir le courage de décréter qu'un travail est terminé.

Décider qu'un travail est terminé c'est bien de cela qu'il s'agit. Et, de fait, le perfectionniste est souvent un indécis : il n'arrive pas à décider que c'est bien, que c'est suffisant. Or, lorsqu'on a suivi un plan rationnellement établi et qu'on a accompli toutes les opérations qu'il prévoyait (en bref, qu'on a fait tout ce qu'il fallait) il n'y a aucune raison de ne pas s'en tenir là. Il n'y a aucune raison de continuer à « couvrir » son travail. Car c'est bien alors d'indécision, d'inquiétude, d'anxiété qu'il s'agirait, sous couvert de souci de perfection.

- Le temps est un facteur aussi important que la qualité, dans l'exécution d'un travail.
- J'ai toujours à exécuter une tâche déterminée en un temps déterminé.
- Même lorsqu'aucun délai ne me sera fixé pour accomplir la tâche, c'est moi qui prendrai l'initiative de fixer ce délai.
- La vie, comme l'école, refuse les « dix minutes supplémentaires ».
- Un plan complet (faisant état de toutes les opérations à accomplir), bien étudié et rationnellement charpenté, est une source précieuse de gain de temps.
- Il existe un temps optimum pour chaque travail. Rester en deçà, c'est bâcler. Aller au-delà, c'est perdre son temps en fignoilage inutile... Il ne faut pas remettre vingt fois l'ouvrage sur le métier (loi du rendement décroissant).
- Il faut avoir le courage de décréter qu'un travail est terminé.
- Une fois qu'on a fait toutes les opérations prévues au plan, il n'y a plus aucune raison pour continuer à couvrir le travail. C'est alors d'indécision, d'inquiétude, d'anxiété qu'il s'agirait, sous couvert de souci de perfection.
- On peut toujours gagner du temps dans l'exécution d'un travail, sans dommage pour la qualité. Il faut proscrire tout fignoilage inutile.
- Consacrer à chaque tâche le temps qu'elle mérite c'est d'abord savoir évaluer l'importance de cette tâche, son utilité.
- La réussite est facile. Elle est l'art de faire utilement ce qui est facile.

- Ainsi, le problème de l'utilité d'une tâche paraît simple et requiert, de ce fait, une attention particulière et une énergie constante.
- Que l'on prenne n'importe quel homme très occupé ; on pourra parier qu'une saine appréciation de l'utilité des diverses tâches auxquelles il se livre permettrait de dégager un temps considérable, celui-là précisément dont il se plaint de ne pas disposer.
- Il faut réfléchir à toutes les tâches qu'on accomplit. D'une manière générale, d'abord ; mais aussi dès qu'on se sent débordé, dépassé, surmené.
- Je dois me concentrer sur mon but et sur l'activité qui me permettra de l'atteindre. Rien n'est plus néfaste que la dispersion des efforts.

L'intégration des idées

On dit de quelqu'un qu'il a les idées « intégrées » lorsque ses opinions, ses pensées – et aussi ses actes – sont en accord avec une conception fondamentale qu'il a de l'existence et avec un programme d'ensemble, un but, qu'il s'est assigné.

Reparlons d'abord du programme d'ensemble. C'est par rapport à lui que les réflexions sur l'intégration des idées prendront tout leur sens.

Je suis un être orienté. Je sais où je vais parce que je sais ce que je veux. Et, le sachant, j'y vais par le chemin le plus court, soutenu par la poussée propre de mon plan.

J'ai défini ce que je veux avoir, ce que je veux être. J'ai élaboré mon film mental. J'ai établi mon programme d'action à long terme, à moyen terme et à court terme.

Tout se passe comme si ce programme avait une force propre, qui s'ajoute à la mienne. Tout se passe comme si ce programme – pourvu qu'il soit bien établi et corresponde à mes aspirations profondes – produisait de l'enthousiasme, du dynamisme. Tout se passe aussi comme si ce programme était doté d'un pouvoir créateur. S'il est harmonieusement établi, s'il fait corps avec moi, avec ce que je veux réellement au plus profond de mon être, si je l'ai mûrement médité, soigneusement

délimité, si je n'y ai prévu que ce qui relève réellement d'une volonté d'action immédiate (et non du rêve ou du regret stérile), si, en un mot, ce programme est inspiré par l'idée : « je veux et suis content de vouloir » et non : « je voudrais bien » ou « il faut bien », alors ce programme deviendra une entité vivante, un compagnon de travail.

Non seulement, il me poussera à agir, mais il tirera toutes mes actions à lui. Clairement défini et limité à une voie essentielle (ou du moins à un but à la fois, s'il doit comporter des buts successifs), il exigera des actions qui le servent et s'opposera aux « chemins de traverse », aux activités d'appoint, aux agitations « distrayantes » d'une utilité douteuse, en un mot à la dispersion des efforts.

Mes actes seront commandés, polarisés par le programme. Ils auront un but et ils seront attirés par ce but. Ils iront dans une seule direction. Bref, mes actes seront aimantés par le programme. Celui-ci est comme un champ magnétique dont les lignes de force traverseraient tout mon univers particulier et opéreraient un vaste regroupement de toute cette limaille désordonnée que tendent à constituer, en l'absence de programme, actes et pensées.

Actes et pensées épouseront le champ magnétique du programme et, pourvu que celui-ci soit harmonieux, bénéficieront de son harmonie.



Il n'est rien qui résiste à l'être ainsi orienté. Agir sur la base d'un programme bien conçu, c'est mettre en œuvre une force considérable.

C'est retrouver l'opiniâtreté des enfants, qui savent tout – ou presque tout – obtenir, parce qu'ils savent vouloir, parce qu'ils savent exactement ce qu'ils veulent et, le plus souvent, ils savent ne vouloir qu'une chose à la fois. Les idées de l'enfant sont intégrées. La désintégration provient précisément de l'intrusion, dans un être, de pensées qui lui sont étrangères, d'influences qui érodent sa personnalité propre.

Celui qui sait ce qu'il veut devenir – et qui veut devenir ce qu'il est, c'est-à-dire ce qui correspond le mieux à ses aptitudes les plus profondes – le deviendra sans aucun doute, parce que tout en lui œuvrera en ce sens.

Il aura optimisé jusqu'à ses facultés perceptives : ayant un plan, une conception d'ensemble, il verra, lira, entendra, tout ce qui cadrera avec cette conception. De tout ce qu'il verra, lira, entendra, il retiendra tout ce qui enrichira cette conception d'ensemble, tout ce qui favorisera la réalisation de ses plans. En d'autres termes, il sera organisé en vue de ne laisser échapper aucune occasion, aucune opportunité.

Ce qui pour un autre n'aura été qu'une incidente, prendra souvent pour lui un relief étonnant ; pour lui, même la lecture sera une œuvre créatrice. Son plan, sa conception d'ensemble lui feront découvrir ce que d'autres, à la lecture des mêmes ouvrages, à la vision des mêmes faits, des mêmes spectacles n'auront qu'entr'aperçu ⁽³⁾.

Tout se passe donc comme si le plan d'ensemble, la conception d'ensemble avaient un pouvoir créateur propre, du fait de l'orientation de la perception de l'individu.

Seule une perception orientée a un sens. Une perception non orientée perçoit tout, sans rien apercevoir, sans rien s'approprier. Une perception orientée, au contraire, fait naître une symphonie au sein de la musique inaudible de l'univers qui offre en vrac ses sons, ses lueurs, ses faits, ses mouvements, ses passés, ses avenir, aux cent mille possibilités.

Pour devenir une force agissante, la possibilité doit devenir plan. Je puis à peu près tout vouloir (ou tout au moins vouloir une série très étendue de possibilités), mais je n'aurai que ce que

(3) Ce n'est pas par hasard que le mérite d'une idée échoit généralement non pas à celui qui l'a émise en passant et sans y prendre garde, mais à celui qui, l'insérant dans sa conception d'ensemble, l'a mise véritablement en relief et lui a ainsi attribué l'importance qu'elle méritait.

je voudrai réellement, ce qui implique le choix et, par conséquent, l'élimination de tout ce qui n'a pas été choisi. C'est par le choix et par l'élimination que se construit ce qu'on appelle la personnalité. C'est lorsque choix et éliminations sont gouvernés par une idée fondamentale, puisée aux sources profondes de mon être et révélés par la méditation, que la construction est harmonieuse.

Si je ne sais pas aisément ce que je suis, je sais presque toujours ce que je ne suis pas, ce que je ne voudrais être. Il m'est donc, pour le moins, possible de procéder par élimination, afin de clarifier la situation. Autant par ces éliminations que par une observation, dépouillée de toute idée préconçue, de mes tendances profondes, je ne pourrai m'empêcher de découvrir ce que je suis et ce que j'ai intérêt, par conséquent, à devenir.

Ce que je suis, cela signifie : « quelles sont les racines profondes de mon être ? » En d'autres termes : « quelle est ma conception fondamentale de l'existence ? »

En effet, nous l'avons vu tout au début de ce chapitre, dire que des idées sont intégrées, c'est dire non seulement qu'elles sont en relation avec un plan d'ensemble, avec une orientation fondamentale, c'est dire aussi qu'elles sont en harmonie avec une conception profonde de la vie. Le plan d'ensemble et la conception de vie doivent s'interpénétrer, se trouver en harmonie. C'est cette harmonie, précisément, qui constitue la toile de fond de la personnalité et la trame d'une existence réussie.



Seul ce que l'on fait est révélateur de ce que l'on pense, et l'on ne pense rien de ce que l'on n'est pas décidé à mettre en pratique.

Pour l'équilibre interne de la personnalité, il est indispensable qu'actes et pensées aillent de pair. Croire que l'on pense ceci ou cela et accomplir des actes qui n'ont rien à voir avec ce que l'on croit penser est une conduite en porte-à-faux qui sape la personne à sa base même. Le premier acte de cou-

rage consiste à constater ce divorce lorsqu'il existe et à remettre en cause, soit les actes, soit la conception qu'ils contredisent. Ce n'est qu'à ce prix que les idées d'un individu peuvent devenir intégrées.

L'insuffisante intégration des idées produit un être en équilibre instable, hypocrite envers les autres et envers soi, et par là même en désaccord avec son propre moi. Savoir ce que l'on est, c'est avant tout savoir ce que l'on fait, au double sens du terme. Ce n'est qu'à ce prix-là que l'on se respecte, que l'on est « bien dans sa peau ».

Quand telle ou telle idée n'est pas en accord avec mes actes, je dois changer mon idée ou modifier mes actes. D'une manière ou d'une autre, je dois mettre fin à ce divorce, qui constitue un véritable frein à mon épanouissement harmonieux.

On ne peut édifier une conception d'ensemble de l'existence – ou prendre conscience de cette conception d'ensemble – sur la base d'un divorce actes-pensées. On ne peut, sans danger pour l'équilibre de la personnalité, passer son temps à répéter à son inconscient : « crois ce que je te dis, mais ne regarde pas ce que je fais. » L'inconscient, qui est mon grand chef d'orchestre, n'œuvre qu'au profit d'une conception claire et définie.

Avoir le courage de ses opinions, c'est avoir le cœur d'agir conformément à ces opinions, mais c'est aussi avoir le courage de modifier ces opinions lorsqu'on n'est plus décidé à se livrer aux actes qui en découleraient. Ainsi, si je pense ne pas pouvoir mettre mes actes en accord avec mes idées, est-il du moins nécessaire que je mette mes idées en accord avec mes actes. Telle doit être la première, la toute première, démarche de l'esprit en quête de son équilibre.

Les idées intégrées sont celles qui sont en accord avec les actes. Ce sont également celles qui ne jurent pas entre elles. On ne saurait être conservateur sur le plan d'un groupe d'idées et évolutionniste sur le plan d'un autre groupe d'idées. Tout se tient. Je ne puis, par exemple, à la fois vouloir être utile au plus grand nombre et poursuivre avant tout des visées purement égoïstes.

Une conception n'est conception d'ensemble, et donc intégratrice d'idées, que lorsqu'elle agglutine autour d'elle toutes les idées et tous les actes de l'individu.

La vraie conception d'ensemble, celle qui polarise réellement faits et gestes, idées et pensées, est une force, une force immense, qui décuple les possibilités de l'individu. C'est la source profonde à laquelle puise cet individu.



La conception d'ensemble, c'est-à-dire l'intégration des idées me rend « orienté. » Tout ce que je ferai ira dans le sens de cette orientation, qui m'évitera la dispersion de mes efforts, le gaspillage de mes moyens, le doute, l'incertitude, le découragement.

Il faut bien comprendre : la voie à suivre n'est pas celle du fanatisme, pas celle de l'homme à œillères. Il faut, au contraire, rester ouvert d'esprit, observer, peser, juger. Il ne faut jamais cesser de confronter mes opinions et mes actes, mes idées fondamentales et celles qui sont venues s'y ajouter. Il faut arbitrer, faire le point, réviser, rejeter ce qui est périmé ; remplacer la règle lorsqu'elle a été dévorée par les exceptions ou, au contraire, mettre un terme aux exceptions qui ne cadrent pas avec cette règle.

Il faut éviter à tout prix que ma conscience devienne la demeure d'idées et de leurs contraires, ou le témoin d'actes qu'elle est censée réprouver, et devienne ainsi une « mauvaise conscience ». La mauvaise conscience produit un mauvais inconscient, un inconscient qui n'œuvre plus pour moi. L'inconscient doit avoir foi en moi pour faire ma besogne. Il n'aura foi en moi que si, mes idées étant intégrées, je me trouve en accord profond avec moi-même.



L'intégration des idées ne doit pas rester sur le plan noble des idées générales. Elle doit aller dans le concret, se combiner avec mon programme d'ensemble, avec mon plan d'action.

Tout ce que je fais, tout ce que je pense, doit former un tout, solidement imbriqué, harmonieusement organisé.

Il ne faut pas craindre de remettre périodiquement le programme en chantier et de dresser des bilans périodiques, comme dans une entreprise bien organisée. Le programme doit rester vivant !

Chaque fois qu'une période de mon existence ou du programme est révolue, je dois faire le point. Une année scolaire qui s'achève, une nouvelle année civile qui commence, une affaire importante menée à terme, un événement heureux ou malheureux qui survient et me confronte avec moi-même, voilà autant d'occasions qui se présentent pour me livrer à de profondes méditations sur mes idées, mes actions, mon avenir.



Transcrire les cheminements, les résultats de cette méditation pour savoir où je me trouve, quelle direction je vais prendre, pour ne pas me laisser aller au hasard. Prendre la barre de mon destin et la tenir solidement en mains !

Que suis-je, à la lumière de mes actes ? Où vais-je ? Où en est l'accomplissement de mon programme ? Ce programme est-il encore pleinement valable ? Doit-il être retouché ? S'il doit l'être, que ces modifications soient consignées, intégrées au programme, mais qu'elles ne restent pas à l'état d'errements, d'exceptions !

Agencer l'ensemble de telle façon que rien ne soit fait en dehors du cadre tracé, qu'aucun acte ne soit accompli qui s'écarte du programme. Que rien ne soit pensé qui ne soit en accord avec la conception de base ! Les pensées qui s'écartent de cette conception affaiblissent cette conception et m'affaiblissent, moi par là même.



En prenant nettement conscience de mon idéal et en mettant un programme précis sur pied, j'éviterai en particulier,

d'être perméable à toutes les influences. Les influences incontrôlées sont l'un des plus pernicioeux facteurs de désintégration des idées, et ces influences n'ont jamais été aussi nombreuses, et insidieuses, qu'à notre époque.



A toutes ces tentatives de désintégration de mes idées, je dois opposer toute ma capacité de résistance, tout mon sens critique, en un mot, le doute méthodique de Descartes.

Je dois d'abord me mettre à l'abri des influences en prenant garde de ne pas prêter l'œil ou l'oreille à des interlocuteurs suspects a priori de partialité. On connaît l'histoire de l'illustre romain qui terminait tous ses discours, quel que fût leur sujet, par la phrase : « je suis d'avis qu'il faut détruire Carthage. » Il ne manque pas, bien qu'ils soient souvent plus subtils, de romains de cette espèce dans nos modernes cités, c'est-à-dire de personnes qui ne cessent de répéter des idées pour les introduire ainsi, par effraction, dans la cervelle d'autrui. Quand j'aurai affaire à un personnage de ce genre, j'affecterai tout ce qu'il me dira d'un coefficient de partialité et je me tiendrai tout particulièrement sur mes gardes, car redoutable est le pouvoir de la répétition.

Je m'efforcerai également de lire des journaux relativement impartiaux. (Ils ne sont vraiment pas nombreux et l'impartialité parfaite est, hélas, à peu près inexistante). D'autre part, s'il est vrai que bible signifie livre, la réciproque n'est pas vraie : ne pas prendre, par conséquent, pour évangile tout ce qui est imprimé (ou diffusé de quelque manière que ce soit). Qui parle le plus haut n'est pas nécessairement qui dit le plus vrai : la vérité est souvent très timide et chuchote plus qu'elle ne parle : elle a le sens des nuances.

Au reste, certaines personnes qualifiées ne font que camoufler leur ignorance sous le jargon de la technicité.

Je puis, en toute quiétude, mettre en doute, systématiquement, à peu près tout ce qu'on affirme et le passer au crible

de ma propre personnalité.

Tout comme je n'ouvre pas ma maison à n'importe qui, je ne dois pas ouvrir mon cerveau à la pensée de n'importe qui. Je m'imposerai l'examen critique de toutes les opinions qu'on essaiera, ouvertement ou subrepticement, de me faire partager. Il ne faut pas se leurrer : c'est très difficile. Tellement difficile que chacun d'entre nous, qu'il le veuille ou non, donne asile à un certain nombre d'idées reçues auxquelles il n'a pu ou su s'opposer et qui ne cadrent pas avec ses tendances fondamentales (lesquelles se composent d'ailleurs également, en grande partie, d'idées reçues).

L'homme est fait par les autres. C'est inévitable, souvent utile, et constitue en tout cas une invitation à la modestie. Mais cela ne signifie pas, loin de là, que l'homme ne peut se faire, qu'il ne peut résister aux idées des proches et des moins proches, aux idées de sa génération et des générations passées.

Il faut retenir simplement que la personnalité, que la liberté de l'homme sont à faire, contre certaines influences et, parfois, avec l'aide de certaines influences, contre d'autres influences. Ce qui est essentiel, c'est que, dans cette lutte des influences, je demeure celui qui dispose d'une vision fondamentale du monde et de sa situation dans ce monde et qui, résolu à ne pas se laisser détourner de sa voie, fait un tri impitoyable et élimine les idées étrangères à sa propre construction mentale et, par voie de conséquence, aux actes qui naissent de cette construction.

- Je suis un être orienté parce que j'ai un programme d'ensemble.
- Mes actes seront fixés, polarisés par le programme qui constitue un véritable « champ magnétique ».
- Rien ne résiste à l'être ainsi orienté.
- Alors qu'une perception non orientée perçoit tout, sans rien apercevoir, l'individu doté d'un plan d'ensemble voit, lit, entend tout ce qui favorise la réalisation de son plan.
- En d'autres termes, il est organisé en vue de ne laisser échapper aucune occasion, aucune opportunité.
- Le plan d'ensemble et la conception de vie doivent s'interpénétrer, se trouver en harmonie.
- Seul ce que l'on fait est révélateur de ce que l'on pense et l'on ne pense rien de ce que l'on n'est pas décidé à mettre en pratique.
- Pour l'équilibre interne de la personnalité, il est indispensable qu'actes et pensées aillent de pair.
- Quand telle ou telle idée n'est pas en accord avec mes actes, je dois modifier l'idée ou les actes. D'une manière ou d'une autre, je dois mettre fin à ce divorce qui constitue un frein à mon épanouissement harmonieux.
- Ne pas dire à l'inconscient : « crois ce que je te dis, mais ne regarde pas ce que je fais. »
- Les idées ne sont intégrées que lorsqu'elles ne jurent pas entre elles.

- Une conception n'est conception d'ensemble, et donc intégratrice d'idées que lorsqu'elle domine toutes les idées et tous les actes de l'individu.
- Une telle conception est une force immense, qui décuple les possibilités d'un individu.
- Ne jamais cesser de confronter mes opinions et mes actes, mes idées de base et celles qui sont venues s'y ajouter.
- Arbitrer, faire le point, rejeter ce qui est périmé.
- Remettre périodiquement le programme en chantier. Dresser des bilans.
- Saisir des « occasions privilégiées » pour me livrer à de profondes méditations sur mes idées, mes actions, mon avenir. Transcrire les cheminements, les résultats de cette méditation.
- Les influences incontrôlées sont l'un des plus pernicieux facteurs de désintégration des idées.
- Pratiquer le doute méthodique de Descartes. Examen critique de toutes les opinions qu'on essaiera, ouvertement ou subrepticement, de me faire partager.
- Elimination des idées étrangères à ma propre construction mentale.

L'intégration des souvenirs : la mémoire

La mémoire est gouvernée par la triade : intérêt – attention – répétition. Son imprégnation sera d'autant plus profonde que l'intérêt sera grand, l'attention en éveil et la répétition suffisante.

La mémoire laisse passer une foule de choses que nous percevons, mais que nous ne sélectionnons pas, parce que (souvent à tort) nous n'y portons pas d'intérêt. Si nous retenons néanmoins de telles données, ce ne peut être que par accident et, en tout cas, nous ne les retenons pas avec certitude.

Par contre, lorsque notre intérêt est en éveil, la mémoire enregistre, non plus par accident, mais comme quelqu'un qui a reçu l'ordre d'enregistrer. Elle s'ouvre largement, le plus largement possible. Elle est dans les meilleures dispositions pour enregistrer.

Elle n'enregistre cependant avec toute l'efficacité voulue que si cette sorte de micro que constitue l'attention est effectivement branchée c'est-à-dire si nous nous concentrons réellement sur ce dont nous voulons nous souvenir, en enlevant toute autre idée de notre esprit, tant que dure l'enregistrement. (Cela est d'ailleurs d'autant plus facile que nous nous intéressons à ce qu'il s'agit d'enregistrer). L'attention est, donc, en quelque sorte, un sous-produit de l'intérêt. Lorsque l'intérêt est vif, l'attention est automatique.

Enfin, pour que l'impression de la mémoire soit vraiment durable, il faut en général, répéter. Inutile d'insister sur ce point, qui est compris dès le plus jeune âge. Il faut dire cependant que la répétition purement mécanique est inefficace. Ce qu'il faut, c'est répéter avec attention une donnée à laquelle on s'intéresse. Les lois de la mémoire forment un tout.



Il n'est pas inutile non plus d'indiquer un « truc » d'une certaine importance pratique. Le voici : Lorsque j'aurai à enregistrer une donnée qui normalement ne se répète pas, je me livrerai à tous les subterfuges possibles pour la répéter. Expliquons-nous : Lorsqu'il s'agit d'apprendre un texte, une leçon, la répétition s'impose d'elle-même. Mais pour la plupart des autres données, au contraire, que je puise journallement dans la vie ou les lectures, la répétition est inusitée. Et bien, à moi de trouver les moyens de la pratiquer néanmoins, cette répétition, le plus naturellement du monde.

Exemple : je viens d'apprendre un fait que je désire retenir. Pour autant que ce soit possible, j'en fais l'un des sujets de mes conversations de la journée. En d'autres termes, j'en parle aux personnes avec lesquelles je m'entretiens. (C'est d'ailleurs ce que la plupart d'entre nous font spontanément).

Ou encore : au cours de mes lectures, je prends connaissance de passages que je voudrais retenir. Je m'oblige à en répéter la lecture en les soulignant, et même, au besoin, en recopiant les idées essentielles dans un cahier ou sur des fiches. Bref, en toutes circonstances et de toutes les manières possibles, je m'astreins à répéter ce qui m'est utile et que, normalement, on ne répète pas.



Cela dit, ce qui est essentiel et domine tout le reste, c'est l'intérêt.

Neuf fois sur dix, celui qui se plaint de manquer de mémoire ne s'intéresse pas réellement, à ce qu'il s'efforce

de retenir. Alors qu'il devrait constater qu'il retient sans effort d'autres données auxquelles au contraire il s'intéresse. Ainsi, s'intéressant passionnément au sport, par exemple, il retiendra en toute facilité des résultats sportifs (lui qui, comme il le dit « n'a pas la mémoire des chiffres ») alors que d'autres données, absorbées avec dégoût ou indifférence, ne sauront pas trouver le chemin de sa mémoire.

La mémoire marche à l'intérêt ! Inutile de ruser sur ce point. On ne triche pas plus avec cette règle qu'avec les autres lois de la nature. Comme ces autres lois, comme tous les « moyens » dont dispose l'homme, la mémoire est absolument neutre à l'égard du bien et du mal, de l'utile et de l'inutile. Elle me fera enregistrer des stupidités sans aucune utilité pour moi dès lors que je leur prêterai un intérêt suffisant. Elle se comportera par contre comme une passoire à l'égard des notions les plus utiles, dès lors que je ne m'intéresserai pas à ces notions.

Elle enregistre tout ce qui m'intéresse réellement même lorsque cela « ne devrait pas m'intéresser. » Elle n'enregistre, par contre, rien de ce qui « devrait m'intéresser », lorsque cela ne m'intéresse pas effectivement. On pourrait dire : « dis moi ce que tu retiens, je te dirai qui tu es. »



Je vois à présent tout ce qu'il y a de vain dans toutes sortes d'exercices de mémoire qui font abstraction de cette idée essentielle. La mémoire marche à l'intérêt. C'est par l'intérêt qu'on la fait fonctionner. Tout, en dehors de cela, n'est que considération accessoire et source de perte de temps. Une seule solution pour enregistrer efficacement : il faut s'intéresser réellement à ce qu'il convient d'enregistrer.

Avant de faire appel à la mémoire, il faut éveiller l'intérêt, lorsque cet intérêt n'existe pas au départ. Nous avons vu qu'il est presque toujours possible de s'intéresser à ce que l'on fait, de s'y intéresser et même de l'aborder avec enthousiasme. Aucun système, aucun truc, aucun exercice ne remplacent cela.

La mémoire marche à l'intérêt et l'excellente mémoire marche à l'enthousiasme. Plus l'intérêt sera fort, plus il tendra vers l'enthousiasme, meilleur sera le fonctionnement de la mémoire.



Et lorsque l'intérêt ne peut être éveillé ? Lorsqu'il n'y a absolument rien à faire pour trouver le moindre intérêt à ce que l'on voudrait faire enregistrer par la mémoire ?

Disons tout d'abord que ce cas est extrêmement rare et relève souvent de la mauvaise volonté. L'intérêt n'est, dans la généralité des cas, pas une donnée préexistante, il naît en cours d'activité. En d'autres termes, on s'intéresse, à mesure qu'on le fait, à tout ce que l'on fait sans idées préconçues. Le manque d'intérêt n'est souvent qu'un prétexte, commode – souvent inconscient – pour reculer devant une activité précise, c'est-à-dire exigeant des actes. L'intérêt, comme la volonté, peut être mis entre parenthèses. Ce qu'il faut, dans la plupart des cas, c'est commencer, c'est entreprendre l'activité ; l'intérêt naîtra et se développera (et, par conséquent, la mémoire s'améliorera) au fur et à mesure qu'on avancera dans cette activité.

Mais enfin, dans les cas exceptionnels où il n'y a vraiment rien à faire pour éveiller l'intérêt ? Il faut être franc : il vaut mieux, alors, abandonner, changer d'activité, adopter une activité à laquelle on s'intéresse. Il ne faut pas compter sur la mémoire lorsque l'intérêt fait défaut. Le manque de mémoire n'est en général qu'un symptôme. Au lieu de chercher à « guérir la mémoire », en l'exerçant à retenir on ne sait quelles combinaisons, il faut agir sur la racine du mal, sur le centre des intérêts. Il faut s'orienter soi-même et, par là même, orienter la mémoire.



La mémoire doit être, non pas simplement exercée, mais orientée. Elle est orientée, lorsqu'elle appartient à une personne orientée, c'est-à-dire une personne qui sait ce qu'elle veut, qui sait où elle va, qui a clairement défini ses buts, ses activités,

et le centre de ses intérêts.

Or, je suis un être orienté. J'ai établi mon plan. J'ai éliminé toutes considérations accessoires, toutes activités inutiles au profit de la réalisation de mes tendances les plus fondamentales. Dans la mesure où je suivrai effectivement la conduite ainsi tracée, ma mémoire sera ouverte au maximum à tout ce qui servira à la réalisation de mes plans.

Bien plus, le chapitre précédent m'a appris à intégrer mes idées. Dans la mesure où mes idées seront intégrées, le travail de ma mémoire sera considérablement facilité. De même que j'aurai intégré mes idées, elle intégrera mes souvenirs. Plus le cerveau aura pris l'habitude d'ordonner ses idées, et ses souvenirs, qui épousent plus ou moins ces idées, seront ordonnés à leur tour.

Il n'est que de rêvasser, c'est-à-dire d'assister au surgissement et à l'enchaînement incontrôlé des souvenirs, pour se rendre compte du fonctionnement de cet étonnant « ensemble pensant », qu'aucune machine électronique, aussi perfectionnée soit-elle, ne saurait reproduire.

Tout se passe comme si les souvenirs étaient, par le cerveau, analysés, scindés, subdivisés non seulement en autant d'éléments que possible, mais également plusieurs fois de suite, c'est-à-dire selon diverses optiques. Tout se passe aussi comme si chacune de ces scissions laissait intacts à la fois le tout et le résultat des scissions précédentes. Tout se passe enfin comme si les composantes du souvenir, c'est-à-dire le produit de toutes ces scissions, étaient classées avec les composantes analogues d'autres souvenirs.

De telle sorte qu'un souvenir évoqué, c'est-à-dire restitué par la mémoire, et qui possède ne serait-ce qu'une seule composante commune avec un autre souvenir, au surplus totalement différent, puisse faire surgir immédiatement cet autre souvenir.

Les souvenirs s'enchaînent. Un seul souvenir évoqué est

un agent de recherches, qui fait surgir, par enchaînement, une foule d'autres souvenirs. C'est bien grâce à une telle organisation perfectionnée de recherche qu'il nous est possible de rappeler à la surface, de ramener dans le champ du conscient, des souvenirs qui, autrement, se trouveraient perdus dans un enchevêtrement inextricable.



La mémoire est un classeur de souvenirs, certes. Mais elle retient d'autant mieux les souvenirs qu'ils sont déjà classés. La mémoire assimile avec le maximum de facilité les notions qui sont digérées et dont elle n'a plus, par conséquent, à opérer la digestion. Pour « avoir de la mémoire », il faut classer les idées, il faut avoir de l'ordre dans les idées.

Ainsi, la tâche de la mémoire est-elle facilitée par l'intégration des idées, c'est-à-dire l'enchaînement logique des idées et leur rattachement à l'arbre constitué par les idées antérieures.

Tout ce qui jure dans un ensemble d'idées, tout ce qui n'est pas en harmonie avec cet ensemble constitue un corps étranger, difficilement assimilé par la mémoire.



Ce que je confie à ma mémoire doit donc être, par mes soins, sélectionné et classé.

Parlons d'abord du classement : il n'est pas difficile de remarquer, par exemple, que certains textes sont faciles, d'autres très difficiles à apprendre.

Les textes faciles à apprendre sont ceux qui sont bien écrits ; ils déroulent, dans le cadre d'un plan bien conçu – et apparent – des idées logiquement classées et harmonieusement enchaînées. Les textes difficiles à apprendre sont, au contraire, ceux qui, en un mot, sont confus.

Deux idées essentielles découlent de là :

- lorsque j'établirai moi-même le texte qu'il me faudra apprendre (par exemple, lorsque je rédigerai le texte d'un discours), je m'appliquerai avant tout ce que ce texte soit pourvu d'un plan clair et détaillé s'imprimant profondément dans la mémoire et que les idées s'enchaînent selon une progression logique et, par conséquent, facile à retenir ;
- lorsqu'il me faudra apprendre le texte d'un autre (par exemple, une leçon quelle qu'elle soit), je m'efforcerai avant tout d'en dégager l'ossature et, s'il n'y a pas d'ossature apparente, je m'efforcerai néanmoins d'en établir une.



D'une manière générale, lorsque je voudrai retenir la substance d'un livre, d'une leçon quelconque, je soulignerai les passages essentiels, afin, non seulement de fixer les idées principales et par là même l'ossature, mais également de pouvoir les relire plusieurs fois par la suite (répétition !) sans avoir à reprendre chaque fois le texte intégral. Ceci, c'est le minimum ! Mais ce qui est réellement souhaitable, pour autant qu'il s'agisse d'une leçon à apprendre, c'est de faire un résumé sous forme de plan détaillé. Ce procédé fait, non pas perdre, mais gagner du temps, car la leçon est ainsi beaucoup plus facile à assimiler. Ainsi, chaque fois que possible, je dégagerai clairement l'ossature, l'enchaînement des faits, des idées, des textes que j'entendrai confier à ma mémoire. Tous les souvenirs essentiels seront, de la sorte, charpentés et intégrés.



Il ne suffit pas d'intégrer les souvenirs en eux-mêmes. Je dois également, afin que tout s'enchaîne logiquement dans mon cerveau, rattacher ces souvenirs à mon intégration des idées, c'est-à-dire à mes préoccupations essentielles. Ainsi retiendrai-je, non pas des données inutiles, mais des données ordonnées, se rattachant à mes idées dominantes. Par le fait même qu'elles s'y rattacheront, ces données seront retenues plus facilement, car elles bénéficieront de la même intensité d'intérêt que les idées en question.

Par le rattachement des souvenirs à mes idées essentielles, aura tendance également à s'opérer la sélection des souvenirs inutiles. Il ne faut pas, en effet, surcharger la mémoire.

L'érudit sait beaucoup de choses, il sait, en général, trop de choses. Il remplace avantageusement un dictionnaire. Mais c'est bien, en général, tout ce qu'il remplace, et ce tout est, à tout prendre, peu de choses. A l'érudit, il convient de préférer le savant qui ne sait que l'utile – voire l'indispensable – mais qui sait admirablement s'en servir. Passer son temps à devenir un érudit, c'est perdre son temps, plutôt que d'accumuler des connaissances, il faut s'approprier un savoir et, notamment, un savoir-faire. Ainsi un juriste, même éminent, ne sait en général pas le texte de toutes les lois qui concernent son secteur d'activité, mais il connaît à fond le mécanisme du droit, il sait que telle réglementation existe et il sait la retrouver pour l'étudier en détail en cas de besoin. En d'autres termes, il sait se servir des index, des tables alphabétiques, des bases de données.

Tout ce qui n'est pas notion de base et se trouve facilement dans un dictionnaire, un manuel ou une encyclopédie peut être banni sans dommage de la mémoire. La mémoire doit rester disponible pour l'indispensable. Le cerveau doit, chez l'être qui veut réussir, se concentrer sur l'utile et la mémoire n'est à cet égard qu'un moyen.

Enfin, sachons faire confiance à la mémoire. Celui qui met en doute sa capacité de mémoriser adopte une conduite d'échec. On sait qu'il ne faut pas brancher la partie non consciente de mon être sur des idées d'échec ; branchée sur des idées d'échec, elle produit de l'échec. De même qui fait confiance à sa mémoire aura « de la mémoire. » Je proscriis donc de ma conversation (et de mes pensées) des idées telles que : « je n'ai pas de mémoire » ou « je n'ai pas la mémoire de ceci, de cela » ou « ma mémoire est en baisse. »

Avant de passer au prochain chapitre, qui sera consacré à l'observation et à la réflexion, voici encore un « truc » pratique pour apprendre plus facilement : une leçon, quelle qu'elle soit,

répétée plusieurs fois d'affilée, finit par ennuyer, même lorsqu'elle est très intéressante. L'intérêt faiblit et la mémoire n'enregistre plus que très imparfaitement. Le sujet a, alors, tendance à dire qu'il n'arrive plus à se concentrer sur la leçon.

Remède : dès qu'on constate que l'intérêt n'est plus suffisant, que la répétition devient mécanique, mettre la leçon de côté et la reprendre plus tard. Se consacrer éventuellement entre-temps à une autre leçon.

Chaque fois que c'est pratiquement possible, il est conseillé de répartir sur plusieurs jours le temps consacré à une leçon. Il faut faire naître – et renaître – l'intérêt, cet intérêt qui gouverne la mémoire.

- Il ne s'agit pas d'exercer la mémoire, mais de l'orienter.
- Apprendre, c'est répéter avec attention une donnée à laquelle on s'intéresse.
- Lorsque j'aurai à enregistrer une donnée qui, normalement, ne se répète pas, je me livrerai à tous les subterfuges possibles pour la répéter.
- Ce qui, dans le chapitre de la mémoire, est essentiel et domine tout le reste, c'est l'intérêt. La mémoire marche à l'intérêt !
- Inutile de ruser sur ce point. On ne triche pas plus avec cette règle qu'avec d'autres lois de la nature.
- La mémoire enregistre tout ce qui m'intéresse réellement, même lorsque cela « ne devrait pas m'intéresser ». Elle n'enregistre par contre rien de ce qui « devrait m'intéresser », lorsque cela ne m'intéresse pas effectivement.
- Je suis un être orienté. J'ai établi mon plan. Dans la mesure où je poursuis la réalisation de ce plan, ma mémoire sera ouverte au maximum à tout ce qui servira à cette réalisation.
- Dans la mesure où mes idées seront intégrées, le travail de ma mémoire sera considérablement facilité.
- La mémoire assimile avec le maximum de facilité les notions qui sont déjà digérées. Pour « avoir de la mémoire », il faut classer les idées, il faut avoir de l'ordre dans ses idées.
- Il faut, par exemple, dégager l'ossature d'un texte qu'on veut confier à sa mémoire, c'est-à-dire en faire un résumé sous forme de plan détaillé.
- Il ne faut pas surcharger la mémoire. Elle doit rester disponible pour l'indispensable.

L'intégration des faits, leur rapprochement : l'observation, la réflexion

Dans la vie moderne, l'information joue un rôle considérable ; dans beaucoup de domaines, le gagnant est celui qui est le mieux informé.

Prendre une décision consiste avant tout à réunir, puis à interpréter des renseignements. Dans bien des cas, lorsque le dossier est complet, lorsque tous les renseignements nécessaires ont été réunis, la décision s'impose d'elle-même. Lorsqu'une décision est difficile à prendre, cela signifie très souvent que le dossier est incomplet.

De même, la gestion d'une entreprise ou d'un organisme quelconque pose avant tout le problème de la réunion, puis de l'exploitation du maximum de renseignements.

Le plus souvent, l'homme qui gère mal ses affaires est un homme mal renseigné. Les renseignements dont il dispose sont fragmentaires. Il conduit ses affaires au jugé, à l'à-peu-près et non au vu d'indications précises, de chiffres, de pourcentages.



Qu'il s'agisse d'une décision simple ou d'une suite de décisions aux implications multiples, le réflexe que doit avoir l'homme qui veut réussir doit toujours être : voyons les renseignements, tous les renseignements et, s'il y a lieu, voyons les

chiffres, tous les chiffres.

Ne jamais s'engager avant d'avoir réuni tous les renseignements utiles, réserver la décision jusqu'à réunion complète de ces renseignements. Par exemple, lorsque j'envisage un achat, non seulement me renseigner sur le coût exact (prix et accessoires : frais et droits divers), sur le délai de livraison, le délai de paiement mais également réunir tous les renseignements sur mes ressources nettes (revenus, moins autres dépenses) durant la période qui devra prendre en charge le prix de cet achat. Ne pas oublier de prendre en compte les intérêts lorsqu'il s'agit d'un achat à crédit.

Nombre d'échecs financiers sont dus au fait que les intéressés ne se sont pas exactement renseignés sur le montant de leurs engagements et sur celui de leurs possibilités. Ils les ont évalués et ont été trop optimistes dans leurs évaluations, alors qu'il aurait suffi de connaître le chiffre exact des engagements et des possibilités et de confronter ces deux chiffres.

Seuls les chiffres, seuls les renseignements solides doivent gouverner la réalité. Tout le reste est du domaine du rêve et expose à des réveils désagréables.



Pour prendre une décision quelle qu'elle soit, il faut réunir tous les renseignements nécessaires.

Ainsi, le chef d'entreprise devra être curieux au maximum de tout ce qui concerne son entreprise. Il devra demander à son comptable une très grande variété de chiffres, sur tous les aspects de l'activité de l'entreprise. Des chiffres bruts et aussi des ratios, des pourcentages. Toute la politique à suivre pour la direction de l'entreprise est inscrite dans les chiffres, qui ont tendance à dormir dans la comptabilité, mais qu'il faut à tout prix ramener au jour, en procédant à des analyses, à des récapitulations, afin que les chiffres, ainsi alignés, ainsi mis en vedette, puissent hurler les vérités criantes qu'ils contiennent. Tout ce que l'entreprise doit faire pour prospérer est inscrit dans les chiffres.

De même, le chef d'entreprise demandera le maximum de renseignements, de rapports, aux personnes qui sont en contact avec la clientèle, afin d'être au courant des réflexions, des objections des clients. Tout ce qui est utile à l'entreprise pourra être trouvé par la simple lecture de ces rapports.

Au besoin, il ira voir sur place. En tout cas, il évitera le travail en vase clos. Il ouvrira largement ses fenêtres aux renseignements, d'où qu'ils arrivent.

Quant à ceux qui secondent un chef quel qu'il soit, ils se montreront efficaces en lui fournissant spontanément le plus possible de renseignements sur le secteur d'activité dans lequel ils travaillent. Un tel concours est toujours apprécié et montre pour le moins que l'on « vit » son travail, que l'on s'y intéresse.



Dans tous les domaines, dans toutes les activités, le renseignement a une valeur inestimable. Disposer de mauvais renseignements ou de renseignements insuffisants, c'est s'exposer à de lourdes erreurs dans l'action. Quelle que soit mon activité, je dois prendre connaissance de tout ce qui intéresse cette activité. Je dois me maintenir curieux à l'égard de cette activité, sous peine de devenir très rapidement incompetent.

Les heures consacrées à réunir des renseignements se paient largement, se paient toujours ; et, plus que jamais, à notre époque particulièrement complexe. L'homme bien renseigné évite les erreurs et, de plus, gagne un temps considérable dans la prise de décisions quelles qu'elles soient. Toute décision relève pour lui de la plus froide raison et non plus de facteurs émotionnels. Voyant les faits, il sera obligé de voir les choses telles qu'elles sont, alors que l'homme imparfaitement renseigné a une tendance fâcheuse à les voir telles qu'il voudrait qu'elles soient.

Réunir des renseignements, c'est les demander à ceux qui les détiennent ; c'est lire les publications qui les contiennent ; c'est aussi observer, ouvrir largement la fenêtre sur le monde et apprendre à y lire, non seulement des renseignements, mais

aussi des enseignements.

Observer ! Voir ce qui est devant moi et ne demande qu'à être vu ; le voir ou, plus exactement, en prendre conscience. Comme c'est difficile ! Tout est inscrit dans le « vaste livre du monde » ; mais comme il est difficile de le voir, de l'interpréter !



Heureusement pour moi, je suis un être orienté, un être qui sait ce qu'il veut, qui a son plan d'action et qui s'intéresse à tout ce qui concerne le plan. Comme il était la clé de la mémoire, l'intérêt est la clé de l'observation.

Observer (voir ce qui est devant moi et ne demande qu'à être vu) est difficile. Mais voir ce qui, parmi tout ce qui est devant moi, intéresse mon activité, mes préoccupations essentielles, est beaucoup plus facile. Je sais ce que je veux. Je verrai ce qui s'y rapporte.

Comme la mémoire, l'observation marche à l'intérêt. Une seule solution pour observer efficacement : il faut s'intéresser au fait à observer, il faut éveiller cet intérêt, lorsqu'il n'existe pas au départ.

L'être orienté observe tout ce qui l'intéresse réellement.

« L'œil du maître », qui voit tout, est un « œil intéressé ». Le patron qui laisse à d'autres le soin de découvrir ce qui devrait le concerner au premier chef est un patron qui ne porte plus un intérêt suffisant à ses affaires.

Tout salarié, quelque modeste que soit son rayon d'action, peut et doit être jugé sur ce qu'il « voit. » Il y a là un baromètre très sûr de l'intérêt qu'il porte à son activité. « Je ne l'ai pas vu » ou « cela m'a échappé » ne sont jamais des excuses.

L'être orienté intègre tous les renseignements qu'il réunit, toutes ses observations en particulier, à son programme. De même qu'il intègre les idées et les souvenirs, il intègre les faits. Cette intégration facilitera l'interprétation, l'exploitation

des faits, des renseignements ; les faits seront interprétés à la lumière de cet ensemble que constitue un programme cohérent.

En effet, interpréter des faits, exploiter des renseignements, c'est essentiellement les rapprocher d'autres faits, d'autres renseignements.

Ce rapprochement sera d'autant plus fructueux qu'il s'opérera dans le cadre d'une orientation fondamentale.

Les faits sont des réponses. Il s'agit de trouver les questions auxquelles ils répondent. Un même fait peut répondre à une foule de questions. Il faut donc opérer une sélection des questions auxquelles on veut faire répondre les faits. Ma « sélection de questions », c'est mon programme, mon orientation fondamentale. Le langage des faits, les réponses qu'ils contiennent, sont confus tant que cette orientation n'est pas clairement établie.

Les faits, comme les idées, sont rarement isolés. Lorsqu'on les voit tels, c'est, le plus souvent, parce qu'on n'a su découvrir le lien qui unit un fait à un autre fait ou, plus généralement, à toute une série de faits. La réflexion d'où jaillit la lumière consiste en grande partie à rapprocher des faits pour trouver à la fois quels faits sont liés et quel est le lien qui les unit ; c'est trouver des analogies, des points communs entre les faits les plus divers (par exemple, entre les phénomènes individuels et les phénomènes collectifs, entre les processus physiques et les processus psychiques, entre les enseignements de telle science et ceux de telle autre science, entre les coutumes d'un pays A et celles d'un pays B ; entre deux législations en apparence différentes...).

Ce processus de réflexion est fondamental et universel. On peut l'utiliser dans les domaines les plus divers. Ainsi, par exemple, dans celui de l'information.

La technique du rapprochement des faits, des événements est utilisé à fond par les journalistes.

Elle peut et doit, bien entendu, être utilisée par tout un

chacun, pour faire dire aux journaux plus qu'ils n'en disent expressément. On peut essayer, ainsi, de voir ce qu'il y a derrière l'événement et de prévoir, par l'enchaînement des événements passés et présents, le déroulement des événements futurs (La prévision politique est très utile et doit être cultivée non seulement par ceux qui « font l'événement » mais également par ceux qui « le subissent »).

Ainsi, la lecture de la presse, indispensable à bien des égards à l'homme qui veut réussir, peut devenir un exercice de réflexion des plus utiles. En présence de chaque événement important, je me demanderai à partir d'aujourd'hui : pourquoi ? En liaison avec quoi ? Qu'y a-t-il eu récemment (ou moins récemment) dans le même ordre d'événements ?

Trouver la leçon des faits, c'est essentiellement les rapprocher de la manière qui convient. Mais, nous l'avons vu, le rapprochement des faits, c'est aussi, ce doit être aussi l'intégration des faits. Il faut classer logiquement les faits pour faire apparaître leurs corrélations éventuelles.

Les classer logiquement, cela veut dire, entre autres, les faire entrer dans mon schéma intérieur. Cela aide à recouper, à améliorer les idées en les confrontant en permanence avec les faits ; cela aide aussi à se souvenir des faits, en les « accrochant » en quelque sorte à des faits voisins, à des ordres d'idées voisins.

Ainsi, par-delà l'intégration des faits, avons-nous retrouvé l'intégration des idées et l'intégration des souvenirs.

- Dans beaucoup de domaines, le gagnant est celui qui est le mieux renseigné.
- Dans bien des cas, lorsque le dossier est complet, lorsque tous les renseignements nécessaires ont été réunis, la décision s'impose d'elle-même.
- Le plus souvent, l'homme qui gère mal ses affaires est un homme mal informé.
- Avant de prendre une décision : « voyons les renseignements, voyons tous les renseignements ; voyons les chiffres, voyons tous les chiffres. »
- Quelle que soit mon activité, je dois prendre connaissance de tout ce qui intéresse cette activité.
- Comme la mémoire, l'observation marche à l'intérêt. Une seule solution pour observer efficacement : il faut s'intéresser au fait à observer.
- L'être orienté observe tout ce qui l'intéresse, tout ce qui l'intéresse réellement. L'œil du maître, qui voit tout, est un « œil intéressé ».
- L'être orienté intègre tous les renseignements qu'il réunit, toutes ses observations en particulier, à son programme. De même qu'il intègre les idées et les souvenirs, il intègre les faits.
- Interpréter des faits, exploiter des renseignements, c'est essentiellement les rapprocher d'autres faits, d'autres renseignements. Et ce rapprochement sera d'autant plus fructueux qu'il s'opérera dans le cadre d'une orientation fondamentale.
- La réflexion consiste en grande partie à rapprocher des faits pour trouver à la fois quels faits sont liés et quel est le lien qui les unit.

La règle du précédent : ses vertus, ses limites

La règle du précédent est l'un des principes de base d'une bonne organisation. Elle consiste :

- à ne pas refaire un travail qui a déjà été fait – utilement – dans les mêmes circonstances, ou, ce qui revient au même, à ne pas résoudre un problème qui a déjà trouvé sa solution ;
- à se demander, en présence de telle ou telle difficulté à résoudre, si la même difficulté s'est déjà présentée dans le passé. Si oui, on s'inspire éventuellement de la solution préexistante, ou même, le cas échéant, on la reprend purement et simplement si elle s'avère bonne et si les circonstances dans lesquelles elle a été prise n'ont pas changé (en d'autres termes, s'il s'agit bien présentement de la même difficulté que celle qui a fait l'objet du précédent).



Cette règle, sous son apparence anodine, est en fait d'une importance capitale. Nous l'appliquons tous les jours sans le savoir, car n'est-il pas vrai que l'éducation, l'enseignement qu'on nous dispense ont pour but de nous transmettre l'essentiel de l'acquis des générations passées, c'est-à-dire des solutions que nos prédécesseurs ont apportées aux problèmes qui se posent également à nous, mais ne sont plus, grâce à ces solutions préexistantes, des « problèmes » ? Le temps et l'énergie ainsi libérés peuvent être consacrés à l'examen d'autres problèmes dont nous transmettons à notre tour les solutions.

On sait bien, par exemple, que si certaines sciences, en apparence purement descriptives, ont un grand intérêt pratique, c'est essentiellement sous l'optique de cette règle du précédent. Ainsi, si la connaissance de l'histoire a une importance considérable pour ceux qui conduisent les nations, c'est avant tout parce que les situations dans lesquelles ils sont amenés à prendre des décisions vitales trouvent, le plus souvent, des équivalents dans le passé et qu'à méconnaître les solutions alors adoptées – et surtout les conséquences heureuses ou malheureuses qui en ont découlé – ils prendraient des décisions pour le moins aventureuses.

La règle du précédent est également un élément important des disciplines juridiques ; le juge qui statue sur un cas s'informe des solutions retenues par d'autres juges dans des cas analogues (ce qui ne signifie pas qu'il retiendra nécessairement la même solution). Enfin, dans les administrations de toutes sortes, la règle du précédent est élevée à la hauteur d'une institution, ce qui n'est pas, du reste, sans appeler parfois des réserves.



Appliquée sans discernement, cette règle peut en effet devenir un obstacle au progrès, voire même une source d'erreurs.

Obstacle au progrès : il est bien évident que la solution précédente n'est utile au maximum que lorsqu'il s'agit effectivement de la meilleure solution. Si, au contraire, cette solution est perfectible, la reproduire mécaniquement équivaut à perpétuer ses imperfections.

Source d'erreurs : deux situations analogues ne sont pas toujours identiques. Appliquer automatiquement la solution précédente à une situation qui diffère, ne serait-ce que légèrement, de la situation précédente, sans se demander si « toutes choses sont bien égales par ailleurs », c'est s'exposer à de graves mécomptes, car une différence qui semble négligeable au premier abord peut se révéler importante à la lumière d'un examen plus approfondi.

Ne jamais perdre de vue ces deux limites importantes de la règle du précédent :

- il faut que la solution précédente soit utile (c'est-à-dire qu'elle ait bien été la meilleure) ;
- il faut qu'elle ait été adoptée dans les mêmes circonstances.



En somme, la règle du précédent est une excellente chose lorsqu'on la traduit par « nécessité de se renseigner sur les précédents » avant d'adopter une solution. Elle constitue, au contraire, la pire des choses lorsqu'elle équivaut à une dispense de réfléchir, au ralliement à une « solution toute faite »⁽⁴⁾. En effet, recourir par système aux solutions toutes faites, c'est aussi ce que l'on appelle s'enfoncer dans la routine, ne pas sortir de l'ornière. C'est là d'ailleurs le principal danger qui guette ceux qui sont anciens dans une activité donnée : en même temps qu'ils sont dotés de l'« expérience » – de la connaissance d'une foule de précédents –, ce qui leur confère une très grande valeur, ils portent tout le poids de ces précédents et n'en éprouvent que plus de difficultés pour trouver des idées neuves.

Ces idées neuves sont souvent l'apanage de débutants, parfois même d'amateurs, qui n'ont qu'un pied dans l'activité en question, mais voient cette activité avec des yeux neufs, libres de « précédents ». L'ancien, au contraire, reste parfois fidèle à ses précédents, sans se demander si sa constance est bien justifiée, simplement parce que les idées neuves le rendent, en quelque sorte, malheureux, en bouleversant le confort intellectuel

(4) Il est curieux de remarquer, par exemple, à quel point une invention peut parfois boucher l'horizon dans le domaine qu'elle concerne. Dès qu'une solution (l'invention en cause) est trouvée, tout se passe, au moins pendant une assez longue période, comme si aucune autre solution n'était possible. On peut très bien imaginer par exemple une « invention erronée », c'est-à-dire une invention constituant une solution bien plus compliquée que la solution adéquate. La solution compliquée subsistera souvent néanmoins pendant une très longue période. Elle sera le « précédent » qui démotivera l'esprit créateur alors que le problème en cause n'aura reçu qu'une solution imparfaite.

que l'on éprouve lorsqu'on a des « idées toutes faites », s'adaptant à toutes situations. A l'inverse, le jeune qui démarre sa vie professionnelle, avec l'impulsion, naturelle à son âge, de faire avant tout du neuf, s'attire les sarcasmes des aînés lorsqu'il réinvente des formules qui ne sont « pas nouvelles sous le soleil », ou lorsqu'il commet des erreurs qu'il aurait pu éviter s'il avait consulté des gens d'expérience.



Le problème pour celui qui veut réussir est donc d'être à la fois un ancien et un jeune, c'est-à-dire de ne pas faire fi de l'expérience, mais de ne pas davantage se cramponner aux idées reçues au point d'en perdre tout esprit créateur. Autrement dit, le problème est de se servir de la règle du précédent, mais de se souvenir que cette règle, dont les vertus sont indéniables, a des limites très importantes.



En résumé, en présence de chaque problème, de chaque travail, je commence par me poser les questions suivantes :

Première question : ai-je déjà fait face à un problème, ou un travail identique dans le passé ?

Si oui, quelle a été la solution adoptée ? At-elle donné satisfaction ? (En d'autres termes : était-elle vraiment la meilleure solution ?) Puis-je la reconduire sans risques : les circonstances d'aujourd'hui sont-elles bien les mêmes que celles d'autrefois ?

Exemple : je dois répondre à telle demande. J'ai été saisi d'une demande analogue dans le passé. Quelle a été ma réponse ? Et surtout, quelle a été la réaction du correspondant à la suite de cette réponse ?

Deuxième question : un autre que moi a-t-il déjà fait face à un problème identique ?

Si oui, je vais lui demander conseil... ou consulter les articles ou ouvrages qu'il a consacrés à la question. En général

d'ailleurs, plusieurs personnes se seront penchées sur le problème et, lorsque leurs avis seront divergents, il m'appartiendra d'arbitrer.



Troisième question : les circonstances n'ont-elles pas changé ?

Ne pas perdre de vue lorsqu'on se pose cette question que les circonstances, même lorsqu'elles ne sont pas modifiées totalement, ont presque toujours, « un peu » changé, et que ce « peu » est souvent essentiel.

Quatrième question : la solution adoptée dans le passé était-elle la meilleure solution ?

Inutile de dire qu'il ne faut pas, par paresse d'esprit, répondre trop rapidement par l'affirmative. Toutes les solutions sont perfectibles et on se coupe de tout progrès lorsqu'on se satisfait trop facilement d'une solution passée.

Mieux vaut s'astreindre à un surcroît de travail que de sombrer dans la routine. Car la joie du travail, c'est la création. La routine tue tout élan, tout enthousiasme. Elle annihile les facultés créatrices.

Que celui qui ne progresse plus dans son activité alors qu'il a l'impression qu'il a fait tout ce qu'il pouvait faire, qu'il a donné la pleine mesure de ses moyens, se demande si ce n'est pas plutôt la routine qui l'étouffe. Qu'il se demande si tous ces précédents qu'il traîne derrière lui ne constituent pas autant de boulets, entravant des talents qui ne demandent qu'à s'épanouir autant et plus que par le passé. Qu'il pense à ceci : des gens que les aléas de la vie, les guerres, les crises ont contraints à repartir « à zéro », voir à changer d'activité, atteignent souvent très rapidement à de nouveaux sommets, à de plus hauts sommets parce que, libérés des précédents, ils retrouvent une nouvelle jeunesse, un nouveau dynamisme, un nouvel enthousiasme.

Il faut progresser dans une activité. Progresser sans arrêt, même si on exerce cette activité depuis un nombre respectable

d'années, surtout si on exerce cette activité depuis un nombre respectable d'années. Il faut progresser pour maintenir l'intérêt au travail, la joie au travail, l'enthousiasme, sans lesquels, finalement, on se sclérose... et on régresse.

Qui se dit : « je suis arrivé, je suis content ainsi, j'ai lancé mon entreprise, maintenant elle va tourner, elle va marcher toute seule... » et ainsi de suite, se prépare non seulement des lendemains ennuyeux (voués au culte du précédent, à la répétition inlassable des schémas mis au point pendant la période de création), mais, bien plus, de mauvais lendemains. Aucune affaire, aucune activité ne peuvent tourner toutes seules. Lorsqu'elles ont l'air de tourner toutes seules, c'est qu'elles « marchent au précédent », c'est que l'effort de création a cessé. Toute activité a besoin d'un effort permanent de création. A défaut de quoi, elle décline, périclité et meurt. Il ne faut jamais être satisfait de ce que l'on fait, de ce que l'on a fait. Il faut, par tous les moyens, garder les yeux ouverts même dans une activité qu'on exerce depuis très longtemps. On y arrive en se maintenant dans un état d'insatisfaction et de curiosité à l'égard de cette activité.

Insatisfaction : ce que je fais peut certainement être fait d'une manière encore plus utile, encore plus efficace. Je sens bien que je n'ai pas fait le maximum, qu'il reste beaucoup à faire. Quelles sont les améliorations que je pourrais réaliser dès demain ? Dès la semaine prochaine ? Dès le mois prochain ?

Curiosité : garder les yeux ouverts sur l'activité exercée, sur les lieux où elle s'exerce, sur les moyens employés pour l'exercer...

Mais aussi : s'entourer de jeunes. Garder contact avec les jeunes, qui ont, par nature, les « yeux neufs ». Écouter avec attention leurs idées, leurs suggestions. Ne pas tuer dans l'œuf, par un sourire amusé ou sceptique, une réflexion qui ouvre souvent un chemin.

Le « pourquoi faites-vous cela ainsi ? » d'un jeune devrait souvent provoquer un réexamen attentif du problème ; car le jeune, mieux que quiconque, sent obscurément qu'il pourrait

y avoir d'autres solutions. Quel que soit son âge, d'ailleurs, toute personne qui arrive dans une entreprise, ou qui observe une entreprise du dehors (un client, un visiteur, un conseiller extérieur) doit être écoutée avec une attention particulière.

Quant aux jeunes, on ne peut que leur conseiller de profiter au maximum de l'atout que constitue le fait de voir d'un œil neuf les activités humaines. Accepter les conseils de l'expérience soit, mais aussi croire à ce que l'on voit : ne pas se laisser imposer les précédents des anciens, sans les affecter d'un fort coefficient de suspicion. L'aptitude à la révolte est l'une des caractéristiques de la jeunesse et il est bien qu'il en soit ainsi, à condition que cet état soit tourné vers le bien, vers le progrès et ne soit pas une révolte sans objet, une révolte pour la révolte. A ce prix, le jeune homme, la jeune femme peuvent apporter à la société le ferment indispensable dont elle a besoin pour ne pas se scléroser. Ce qu'il ne comprennent pas, c'est souvent ce qui devrait être différent, ce qui n'a d'autre justification que celle découlant de la routine (« on l'a toujours fait ainsi »). Ce qu'ils ont envie de réaliser, et que des anciens déclarent impossible, est souvent réalisable. On connaît la formule : « tout le monde savait que c'était impossible, sauf celui qu'il l'a fait. »



Pour terminer ce chapitre, un petit conseil pratique : ne pas recourir à la règle du précédent lorsque la solution doit normalement s'imposer à l'esprit. Ne pas perdre, par pure paresse d'esprit, quinze minutes à chercher un précédent, alors que la solution peut être trouvée en cinq minutes.

Cela va sans dire, mais...

« La véritable tradition dans les grandes choses, ce n'est point de refaire ce que les autres ont fait, mais de retrouver l'esprit qui a fait ces grandes choses et qui en ferait de toutes autres en d'autres temps. »

Paul VALERY

- La règle du précédent est :
 - une excellente chose lorsqu'on la traduit par : nécessité de se renseigner sur « les précédents » avant d'adopter une solution,
 - la pire des choses lorsqu'elle est traduite par : « dispense de réfléchir – solution toute faite. »

- En présence de chaque problème, de chaque travail, il faut se poser les questions suivantes :
 - Ai-je, moi-même, déjà fait face à un problème ou travail identique dans le passé ?
 - Un autre que moi (un autre qualifié, bien entendu) a-t-il déjà fait face à un problème ou travail identique ?
 - Les circonstances n'ont-elles pas évolué ?
 - La solution adoptée dans le passé était-elle la meilleure solution ?

- Il ne faut adopter la solution précédente que lorsqu'il n'y a vraiment pas moyen de faire mieux.

- Il faut, par tous les moyens, garder les « yeux neufs », même dans une activité qu'on exerce depuis très longtemps, en se maintenant dans un état d'insatisfaction et de curiosité à l'égard de cette activité.

- Ecouter avec une attention particulière non seulement le jeune, mais toute personne qui arrive nouvellement dans une entreprise par exemple ou qui observe une entreprise du dehors (un client, un visiteur, un conseiller extérieur). Ils ont les « yeux neufs ».

- Ce qu'un jeune ne comprend pas, c'est souvent ce qui devrait être différent.

L'enthousiasme est irrésistible

De tous les carburants qui font fonctionner le moteur des activités humaines, l'enthousiasme est le plus efficace.

L'enthousiasme est ce qui le plus sûrement permet d'arriver au but qu'on s'est assigné.

C'est ce qui, infailliblement, se communique aux autres et fait que ceux-ci favorisent l'entreprise à leur tour.



L'enthousiasme est lié à la foi que l'on a dans le résultat final d'une activité.

Avoir la foi, c'est croire, c'est-à-dire non pas espérer mais avoir la certitude que les choses se passeront comme on a décidé qu'elles devaient se passer.

Rien, personne, ne résiste à un être animé de cette croyance.

Rien ne résiste à une cause juste et à la mesure de l'homme, lorsque celui qui la défend y croit de toutes ses forces. Parti seul, il se retrouve multitude ; parti de rien, tout lui est accessible. De grandes choses ont été réalisées – et sont encore réalisées – par des hommes simples qui ont foi en leur étoile.

Il s'agit là d'une optique fondamentale, de la plus importante de toutes et qui pourtant se ramène à peu de chose. On peut dire qu'en un sens, c'est vraiment enfantin et qu'il n'y a aucune recette savante à donner, aucune gymnastique mentale compliquée à prescrire à cet égard.

Comme toutes les recettes infaillibles de succès, celle-ci n'en est pas une. L'homme qui croit à ce qu'il fait n'a pas besoin de recette pour cela.

Croire, ce n'est même pas affirmer qu'on croit ; c'est tout simplement s'abstenir de douter, c'est-à-dire s'abstenir de se poser des questions sur ce qu'on entreprend, ne pas se représenter un échec éventuel, ne pas se voir dans la situation de quelqu'un qui ne réussit pas. Affirmer qu'on croit, se répéter qu'on croit, c'est penser implicitement qu'on pourrait ne pas croire, donc mettre en doute qu'on croit.

Pour créer de l'enthousiasme chez soi-même, chez les autres, il faut agir. Agir, c'est-à-dire aller de l'avant, dans une direction déterminée. Ne pas regarder en arrière ; oublier le passé, les difficultés d'hier, dont l'évocation n'est souvent qu'un prétexte à la rêverie, à la fuite hors du présent, c'est-à-dire hors du terrain d'action.

J'agis maintenant de toutes mes forces, pour créer ce qui demain sera réalité. Ce qui est, ce qui était, il y a un instant, est le produit de mes actions ou de mes erreurs passées. Il ne sert à rien de m'y attarder. Je dois faire ce qui sera tout à l'heure, dans quelques temps. Je dois le faire maintenant, pour n'avoir pas à me plaindre demain.

L'enthousiasme c'est la foi agissante. On n'a pas « besoin » d'enthousiasme pour agir. On a besoin d'agir. Et en agissant on devient enthousiaste. Et on réussit autant parce qu'on a agi que parce qu'on a acquis l'enthousiasme en agissant.

Je sentirai, à mesure que j'agirai, l'enthousiasme naître en moi et m'animer comme un souffle puissant. Je me sentirai gorgé d'enthousiasme. Un peu comme s'il me poussait des ailes,

je serai porté par l'enthousiasme qui, dès lors, me poussera à l'action et me facilitera cette action.

Il décuplera mes forces. Il me fera accomplir des actions que, sans lui, je n'aurais pas entreprises. Il m'apprendra que je suis infiniment plus que je ne croyais, que je puis infiniment plus que je ne pensais. Il me donnera la confiance en moi et l'assurance. Il m'ouvrira des portes, rendra heureux.

L'enthousiasme me délivrera des idées négatives, des pensées destructrices, des opinions moroses. Il me fortifiera dans la croyance que la réussite est la norme et l'échec quelque chose d'anormal, que pour réussir il suffit de se conduire normalement et qu'il n'est guère besoin de règles compliquées.

Si malgré tout beaucoup d'êtres échouent, si une rééducation est à faire, c'est parce que les hommes ont tourné le dos aux règles naturelles et se bercent d'illusions ; parce qu'ils recherchent la facilité tout court, au lieu d'accomplir les actions faciles, simples, naturelles et d'avoir les pensées normales, élémentaires, qui sont inhérentes à une vie équilibrée et donc couronnée de succès.



Ainsi l'enthousiasme me montrera qu'il me suffit pour réussir, de faire ce que je dois faire.

Ceci n'est qu'en apparence un truisme, car nombreux sont ceux qui s'imaginent qu'ils peuvent, sans danger, s'abstenir de faire ce qu'il faut. Est-ce parce qu'ils ne savent pas ce qu'ils doivent faire ? Nullement ! Ils le savent parfaitement. Est-ce alors parce qu'ils croient réellement qu'ils peuvent, sans dommage, se passer de le faire ? Pas davantage. Ils n'y croient pas. Ils se racontent des histoires ; ils se suggestionnent ; ils rêvent ; ils se fient à toutes sortes de hasards, plutôt que de faire les choses simples, sûres, éprouvées, qui conduisent au succès.

Je sais ce qui est obligatoire ; je n'ai pas besoin qu'on me le dise et je n'ai pas à me le suggérer. Je sais que, si l'idée naît en moi qu'il pourrait en être autrement, cette idée n'est qu'un

faux-fuyant dû à une source d'inertie qui veut me faire croiser les bras.

L'action contient l'idée positive qui entretient et facilite l'action. Par conséquent, je me lève et j'agis. L'enthousiasme, c'est cela.

- Est enthousiaste celui qui s'intéresse à ce qu'il fait et a foi en ce qu'il fait. Il a confiance dans le résultat final et conscience que ce qu'il fait est bien, est utile.
- Avoir la foi, c'est croire, c'est-à-dire non pas espérer, mais avoir la certitude que les choses se passeront comme on a décidé qu'elles devaient se passer.
- Rien, personne, ne résiste à un être animé de cette croyance.
- Croire, ce n'est pas affirmer qu'on croit ; c'est s'abstenir de douter.
- Affirmer qu'on croit, se répéter qu'on croit, c'est penser implicitement qu'on pourrait ne pas croire, donc mettre en doute qu'on croit.
- Une idée ne se détruit pas par l'affirmation de l'idée contraire. Une idée ne se détruit que par son dépérissement.
- Je me fixe un objectif. Je le définis clairement, dans tous les détails... Et je ne me pose plus de questions autres que des questions d'application pratique.
- L'enthousiasme, c'est cela ! C'est l'état d'esprit de celui qui s'est fixé un objectif et qui avance résolument vers cet objectif.
- Chaque pas qu'il fait en direction de l'objectif le confirme dans l'idée qu'il va atteindre cet objectif.
- L'enthousiasme vient automatiquement à lui, il n'a pas à l'acquiescer, il n'a pas à se répéter qu'il est enthousiaste.
- On n'a pas besoin d'enthousiasme pour agir. On a besoin d'agir. En agissant on devient enthousiaste.
- La seule voie du salut : l'action.

Conclusion

Je vis, non point seulement pour mon plaisir (au sens restreint, égoïste du terme), mais pour agir au service d'un ensemble, pour être utile autant que possible.

Le bonheur naît, non point du plaisir ou des plaisirs – essentiellement fugaces – mais de la conscience de cette utilité, du sentiment d'avoir accompli, mené une action, aussi modeste soit-elle. Le succès vient non du hasard ou de la chance, mais de mes actes.

J'ai appris à me fixer un but. Je sais que c'est moi qui décide de ma valeur. J'en décide en me fixant le but le plus élevé possible. Je sais qu'il vaut mieux être ambitieux que modeste. Il n'y a pas d'êtres exceptionnels. C'est un but exceptionnel qui fait d'un être exceptionnel un être d'exception.

Mais je sais également que ma vision – claire, précise – de l'avenir doit être le contraire d'un rêve, le contraire d'un prétexte pour fuir le présent.

Je sais également qu'il faut vivre dans le réel et que le bonheur n'est pas un événement, mais un état d'esprit.

Ce n'est donc pas de la réalisation de mes objectifs que j'attendrai le bonheur, ce qui serait le meilleur moyen de lui tourner le dos, en me pensant malheureux dans le présent.

Il m'appartient, dans ma vie de tous les jours, de concilier toutes ces notions qui ne sont contradictoires qu'en apparence, qui ne sont contradictoires qu'aussi longtemps que l'on n'en fait pas une construction cohérente.

Mes désirs sont support de l'action et, en ce sens, un élément du bonheur. Il ne faut donc pas les mettre en veilleuse. Mais ce qu'il faut supprimer c'est l'idée absolument fausse que la réalisation des désirs apporte le bonheur. Le bonheur est, il n'a pas à venir.

Je ne fais pas aujourd'hui le bonheur de demain. Je suis heureux aujourd'hui parce que j'agis en vue du but que je me suis fixé pour demain ; tout comme je serai heureux demain en agissant en vue du but que je me serai fixé pour après-demain.

Ce but n'est pas un rêve, mais le support de l'action et par conséquent, un élément de la réalité, de la seule réalité qui existe, de la réalité d'aujourd'hui.

Mon bonheur, le seul vrai, le seul possible, c'est d'être à fond aujourd'hui ce que je suis et ce que je fais. Qu'il me suffise de vivre pleinement cette journée et d'accomplir le programme de cette journée, d'avoir, à chaque instant l'esprit pleinement en éveil sur ce que je vis, sur ce que je fais. Cette attention de tous les instants, cette lucidité, cette présence au présent est non seulement l'état le plus naturel et le plus efficace, mais encore le plus sûr gage d'un équilibre, d'une paix intérieure que la fuite en avant d'une civilisation tend à faire perdre de vue.

Ce que je veux être, je sais que je le serai, puisque je fais aujourd'hui ce qu'il faut pour cela. Que cela ne soit donc pas une préoccupation, mais une occupation tout simplement.

Il y a l'action tranquille, sûre d'elle, l'action qui ne met pas le monde en question, l'action qui se suffit à elle-même, l'action portée littéralement par le souffle de la pensée universelle. Il y a l'acceptation de ce qui est et la volonté d'en tirer le meilleur parti possible.

Il y a moi dans ce monde au milieu des autres. Rien ne m'est hostile, parce que rien n'a de raison de m'être hostile. C'est moi qui suis la source responsable de tout ce qui m'arrive. L'action qui produit le succès n'est pas qu'une lutte de moi contre moi-même (du moi moteur contre le moi frein). Elle est aussi essentiellement une lutte, non pas nécessairement contre d'autres mais parmi et avec d'autres.

Ma vie, c'est ce que je fais. Mon bonheur, c'est de faire, c'est de voir, c'est d'être. Je suis heureux aujourd'hui parce que j'agis pour le mieux. J'agis pour le mieux parce que je suis heureux.

Par conséquent, je n'attends rien, j'agis.

Dépôt légal :

Décembre 2002

Achévé d'imprimé en décembre 2002 :

Imprimerie TAAG

Illustration en couverture :

© **Digital Vision**

Conception graphique :

www.design-management.net

Il n'est jamais trop tard pour acquérir la mentalité qui mène au succès. Tout être, à tout âge, a les moyens de réussir ou de surmonter un échec.

« Ce livre vous donnera la confiance, le coup de fouet et la méthodologie pour atteindre vos objectifs et ce, quels qu'ils soient. »

Clotilde Butelot
Consultante en conduite
du changement

« Ce livre est pour moi un formidable coach qui non seulement apporte de la méthode et de la rigueur, mais recharge en énergie. »

Laurence Cochet
Journaliste et auteur

« Le succès : être avant de paraître. La technique : agir plutôt que subir. Par *La technique du succès*, André Muller nous donne les meilleures pratiques pour réussir à relever les défis d'une bonne organisation personnelle, qui constitue, en réalité, une condition de base pour atteindre... la Sagesse des modernes ! L'action n'est pas la sœur du rêve : cet ouvrage nous donne les méthodes concrètes et détaillées pour aller plus loin, avec détermination, calme et sérénité. »

Eric Delesalle
Président d'Experts-Comptables
Sans Frontières

Il est rare qu'un chef d'entreprise diffuse les secrets de sa dynamique personnelle. André Muller, créateur d'une entreprise à l'âge de 23 ans, expose ici ses méthodes de travail et ses techniques de motivation.

Pour tous ceux qui veulent mieux gérer leur temps, gagner en efficacité, retrouver leur enthousiasme des premiers jours : une méthode pratique et progressive de développement de ses propres capacités, accessible à tous.

16 €

ISBN 2-915142-00-9



Les Editions Diateino
www.diateino.com