

BRIAN TRACY

Plus tard, c'est
MAINTENANT !



STRATÉGIES RADICALES

pour triompher de la procrastination
et des distractions

diateino

BRIAN TRACY

Plus tard, c'est
MAINTENANT !



STRATÉGIES RADICALES

pour triompher de la procrastination
et des distractions

diateino

Titre original anglais : *Get it done now !*
Publié pour la première fois par Gildan Media LLC.

© 2020, Brian Tracy.

© 2021, Diateino, une marque du groupe Guy Trédaniel, pour la traduction française.

ISBN : 978-2-35456-383-7

Traduit de l'anglais par Catherine Valleroy.

Tous droits réservés pour l'édition française.

www.diateino.com

contact@diateino.fr

 fr.linkedin.com/company/diateino

   @diateino

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

INTRODUCTION

Une phrase d'un célèbre inconnu recommande : « Affamez votre distraction et alimentez votre concentration. » C'est l'idée parfaite pour ouvrir ce livre.

Nous vivons la période la plus avancée de l'histoire sur le plan technologique, et pourtant la difficulté de rester productif n'a jamais été aussi grande. Comment est-ce possible ?

Avec l'avènement des téléphones portables, des applications, de l'Internet à grande vitesse, avec n'importe quelle information, n'importe quel produit et n'importe quelle solution à portée de clic, comment se fait-il que produire de façon optimale soit si difficile ? Pourquoi tous ces outils ne nous ont-ils pas libérés et permis de nous concentrer sur nos vies professionnelles et personnelles ?

La réponse à cette question tient en un mot : distraction. Toutes ces technologies ont leur revers. Nombreux sommes-nous à perdre un temps précieux à des choses inutiles. Cela va bien au-delà des futilités, commérages et gros titres. Je parle des courriels, textos, notifications et pubs qui, loin d'être importants, ne font que compliquer nos vies et nous éloigner de nos objectifs.

Si vous êtes comme tout le monde, vous êtes submergé par les tâches et accablé par le manque de temps. Malgré vos efforts pour vous mettre à jour, les responsabilités se succèdent comme les vagues de l'océan. Vous n'arrivez jamais à faire tout ce que vous avez à faire et vous êtes toujours en retard d'un ou de plusieurs trains. C'est pourquoi, plus que jamais auparavant, votre capacité à sélectionner les tâches les plus importantes et à les exécuter vite et bien aura plus d'influence sur votre réussite que toute autre qualité.

Dans ce livre, je présente un éventail de stratégies, de compétences et d'approches pour cela même : choisir la tâche la plus importante et l'exécuter dans les délais. Vous apprendrez les meilleures méthodes pour économiser du temps, vous organiser et rester organisé, planifier chaque journée, distinguer entre mauvaise procrastination et procrastination créative, produire plus au bureau et à la maison, et beaucoup d'autres choses.

Vous le verrez, il existe une véritable science de la productivité. Une science testée et éprouvée depuis des décennies, qui peut se targuer de publications marquantes comme *Les Cinq Questions fondamentales du management* de Peter Drucker ou mes propres livres, *Maître de votre temps*, *maître de votre vie* et *Avalez le crapaud !*

Nous en savons plus que jamais sur la gestion du temps et sur la productivité. Nous connaissons en détail la manière dont les gens passent le temps au travail, par rapport à l'image qu'ils s'en font. Je vous présenterai quelques-unes de ces découvertes, et elles vous surprendront.

Le but de ce livre est de vous livrer des faits sur la productivité, d'éliminer les mythes et les théories inachevées, et de vous offrir une moisson d'idées qui vous permettront de devenir plus influent dans votre vie et dans la vie de ceux que vous aimez.

Chapitre 1

PRODUCTIVITÉ : PROMESSES ET PIÈGES

La productivité est la capacité à obtenir des résultats – des résultats qui changent la vie des autres et les aident à obtenir eux aussi des résultats. La tragédie actuelle est que les gens limitent le plus possible leurs études. Ils intègrent les filières les plus faciles, obtiennent des notes moyennes – juste ce qu’il faut – et se refusent à mettre à jour les compétences pour lesquelles on pourrait les payer.

Je vous offre des outils que vous pouvez utiliser pour obtenir de meilleurs résultats et plus vite. Grâce à eux, vous gagnerez plus d’argent, serez promu plus vite et – cerise sur le gâteau – aurez un merveilleux sentiment d’accomplissement. On ne doit pas être productif juste pour faire de l’argent ou pour plaire à son patron. On se doit de l’être parce que cela rend heureux.

Et les résultats sont destinés aux autres. Il y a bien des années, Earl Nightingale, un écrivain et animateur radio que je connais depuis longtemps, a affirmé que le sentiment de gratification est directement proportionnel aux résultats que l’on obtient pour les autres. « On obtient toujours ce qu’on mérite », disait-il. On n’obtient jamais davantage ou moins que ce que l’on mérite. La vie de nombreuses personnes est gâchée parce qu’elles essaient d’obtenir davantage que ce qu’elles ont investi, davantage que ce qu’elles méritent. Earl expliquait que le mot mériter vient

du latin *meritum*, dont l'un des sens est bienfait, service. Le mérite est ce que l'on obtient quand on sert autrui.

Les gens me demandent : « Comment puis-je gagner plus d'argent ? Comment puis-je avancer plus vite ? » Je leur réponds : « Vous devez vous consacrer tous les jours à servir les autres, à mettre vos connaissances et vos compétences à jour afin de les aider à atteindre leurs buts, à réaliser leurs promesses, à surmonter les obstacles et à résoudre leurs problèmes. Vous devez toujours penser à servir les autres. » C'est cela, la productivité.

Beaucoup de gens considèrent le travail comme une punition inévitable. De ce fait, ils se retrouvent en bas de la pyramide financière. Ils gagnent moins d'argent, sont plus souvent au chômage et sont rarement promus. Le fait est que le travail est ce qui nous épanouit en tant qu'individus. Notre devoir est de trouver le travail que nous aimons le plus.

Napoleon Hill, auteur de *Réfléchissez et devenez riche*, expliquait déjà il y a longtemps que si vous faites un travail que vous aimez, vous ne travaillerez plus un seul jour de votre vie. L'une de vos plus grandes responsabilités est de faire de grands rêves et de faire ce que vous aimez. Cela vous appartient.

Quand j'étais cadre supérieur, les gens venaient me voir pour me dire : « J'ai 35 ans et je ne vais nulle part. Pouvez-vous m'aider ? Pouvez-vous me guider ? Pouvez-vous m'engager et m'offrir la formation et le soutien dont j'ai besoin pour faire du bon travail et être payé en conséquence ? »

Je leur répondais : « Personne ne peut faire ça pour vous, sauf vous. » C'est comme d'être un bon parent. Vous ne pouvez pas déléguer cela. Il n'y a que vous – en tête-à-tête, au cœur-à-cœur – qui pouvez être un bon partenaire et un bon parent. Il n'y a pas d'autre façon de faire.

Par conséquent, votre responsabilité est de découvrir ce que vous aimez faire. Si vous aviez le choix, qu'est-ce que ce serait et en quoi serait-ce différent de ce que vous faites aujourd'hui ? Si vous ne faites pas ce que vous aimez, prenez du recul et demandez-vous : « Puisque je n'aime pas ça, qu'est-ce que j'aimerais ? »

Beaucoup de gens disent : « Je n'aime pas mon travail actuel, je devrais faire autre chose. » Non, une minute. Vous n'aimez votre travail, vous n'êtes productif au travail que lorsque vous faites une chose pour laquelle vous êtes doué. Par conséquent, votre tâche est de faire le mieux possible ce que vous faites. Ne renoncez pas parce que vous êtes médiocre pour

l'instant. Il est possible que vous fassiez une percée soudaine. Tout à coup, les projecteurs s'allumeront et vous serez heureux et impatient d'aller au travail.

Les gens qui réussissent sont toujours autodisciplinés. Ils s'obligent à commencer tôt le matin, à travailler dur, à rester tard le soir et à en faire plus. Ces gens-là, il faut les forcer à ne pas travailler, à s'adonner à ce que les autres trouvent amusant, parce que le travail est leur manière de s'épanouir. Leur travail, leur capacité à produire est ce qui les rend heureux d'exister.

Laissez-moi vous parler de mon expérience. Quand j'ai commencé dans la vente, je me levais à 6 h ou 6 h 30, et j'allais au travail à 7 h ou 7 h 30. Je frappais aux portes. Je n'avais pas de voiture, alors je prenais le bus et je frappais aux portes toute la journée. Le soir, je ressortais après le dîner et je frappais aux portes du voisinage.

Je n'ai pas réalisé de vente – et c'était une petite vente – avant trente jours. Après cela, j'en ai fait une à deux par semaine. Je ne gagnais pas grand-chose et c'était difficile. J'ai découvert que lorsqu'on n'est pas très bon dans ce qu'on fait, on s'associe à des gens qui ne sont pas très bons non plus. Et avant de s'en apercevoir, on commence à croire que les choses sont ainsi. Personne ne réussit, la vente est dure et ce sera toujours dur.

Puis un jour, j'ai demandé à un vendeur accompli quel conseil il avait à me donner. Il gagnait dix fois plus d'argent que quiconque dans notre société et n'avait même pas l'air de faire des efforts. Il commençait à 9 h le matin et s'en allait vers 17 h ou 17 h 30. Il mangeait dans de bons restaurants et avait les poches pleines. Et moi, j'étais là, épuisé, travaillant jusqu'à la nuit et prenant le bus.

« Eh bien, m'a-t-il dit, as-tu déjà lu des livres sur la vente ? »

Je suis un grand lecteur ; lire est ma passion.

« Il existe des livres sur la vente ? ai-je demandé.

– Oui, certains des meilleurs vendeurs au monde ont écrit des livres formidables. »

Je ne pouvais pas y croire. Je suis allé immédiatement dans une librairie. Il y avait des dizaines de livres sur la vente écrits par des vendeurs à succès. J'ai acheté mon premier livre sur la vente, je l'ai serré contre moi et emporté à la maison. Cela s'appelait *Vendre plus vite* ou quelque chose

comme ça. Je l'ai lu. L'auteur avait trente ans d'expérience dans la vente et s'était frayé un chemin jusqu'à un poste de management avant de recruter, former et gérer une grande force de vente. Et il expliquait comment faire tout cela.

Par où commencer ? Qui contacter ? Comment contacter ? Que dire quand on rencontre ses clients ? Comment faire le suivi ? Comment se positionner par rapport aux concurrents, et ainsi de suite ?

J'avais l'impression d'être au paradis. J'ai lu et relu ce livre et mes ventes ont décollé. Je suis devenu plus heureux. J'ai commencé à gagner plus d'argent et les gens ont commencé à me regarder comme si j'avais bu une sorte de potion magique.

Puis je me suis dit : « De toutes les compétences dont j'ai besoin pour réussir, laquelle est la plus importante ? » C'était conclure la vente.

Je n'avais plus peur de frapper aux portes et de parler aux gens. Parfois, je parlais trop et trop vite. J'ai appris plus tard qu'il ne faut pas parler à un client. Il faut lui poser des questions et écouter soigneusement ses réponses. Ce qu'on cherche, c'est le moyen de l'aider à améliorer la qualité de sa vie ou de son travail.

On multiplie les questions, puis on montre que le produit ou le service est idéal pour lui. Le produit peut l'aider à obtenir de meilleurs résultats, à être plus productif, à obtenir davantage de la vie, à tirer plus de bénéfices de son travail ou de son entreprise.

Mais j'ai compris que conclure la vente était le problème. J'arrivais à la fin de l'échange et j'étais paralysé, comme un lapin pris dans les phares d'une voiture.

Alors je me suis dit : « D'accord. Je vais apprendre à conclure la vente. » Je suis allé chez le libraire et j'ai examiné tous les livres qui parlaient de conclure une vente. Je les ai emportés chez moi et je les ai étudiés matin et soir, week-end compris.

En un mois, mes gains se sont multipliés par quatre ou cinq. En un an, ils ont été multipliés par dix, parce que je connaissais tout un tas de moyens de susciter une commande. Pas un n'était manipulateur. Je ne mettais pas la pression à mes clients et je ne les forçais pas. Je posais seulement des questions intelligentes pour les aider à prendre la décision d'acheter.

J'ai alors commencé à enseigner ce que j'avais appris à d'autres vendeurs, et leurs ventes ont aussi décollé. Bientôt, je devins manager des ventes et j'ai commencé à recruter des vendeurs. Je leur ai enseigné le processus de base de la vente et je leur ai expliqué comment obtenir une commande. Au fil des ans, j'ai créé plus de millionnaires que n'importe qui d'autre dans l'histoire. Mes livres sont maintenant traduits en trente ou quarante langues. Ils sont utilisés par des millions de vendeurs. Mon ami Vic Conant, de la société Nightingale-Conant, m'a dit qu'une étude effectuée par sa société a constaté que plus de gens étaient devenus millionnaires en utilisant mes livres qu'avec toute autre influence. Je ne suis pas surpris, car cela m'a rendu aussi millionnaire.

Donc ça marchera pour vous. J'ajouterai autre chose : toutes les compétences en vente peuvent être apprises. Les gens qui sont au pic des ventes dans leur domaine vous diront qu'au début c'était terrible. Ils n'arrivaient pas à vendre. Ils étaient dans la misère. Ils dormaient dans leur voiture ou par terre chez leurs amis.

Puis ils ont appris à se débrouiller. Ce que n'importe qui a pu apprendre, vous le pouvez aussi. C'est l'un des côtés merveilleux de la productivité : vous pouvez être cinq ou dix fois plus productif qu'aujourd'hui, et les compétences à acquérir sont très simples. Comment le sais-je ? Parce que vous êtes entouré de gens qui gagnent beaucoup plus d'argent que vous. Quand ils ont commencé, ils en gagnaient beaucoup moins que vous. Mais ils ont appris certaines des compétences dont je parle dans ce livre et s'y sont constamment exercés.

Au début tout est difficile, mais quand vous vous y exercez, tout devient facile et automatique. Votre productivité devient facile et automatique.

Aujourd'hui, si vous m'offrez 1 000 dollars de l'heure, il me faudra refuser. Je dirai : « Désolé, mais mon temps vaut bien plus que cela. J'aimerais vous aider, mais je ne travaille pas à ce tarif horaire. » À une époque, mon travail me procurait 1,12 dollars de l'heure. Si vous m'aviez offert 5 dollars de l'heure, j'aurais demandé : « Qui dois-je tuer pour cela ? »

Aujourd'hui, je n'accepterais pas 1 000 dollars de l'heure. Je connais d'innombrables personnes que 1 000 dollars de l'heure n'intéressent pas, parce qu'elles gagnent beaucoup plus. Mais au début de leur carrière, elles n'avaient rien ; elles sont parties de zéro.

Le plus important est de prendre une décision. Prenez une décision par rapport à ce que vous voulez gagner. Prenez une décision par rapport à ce que vous allez devoir faire pour gagner cet argent. Prenez une décision par rapport aux compétences que vous allez devoir maîtriser. Prenez une décision par rapport à la manière dont vous allez organiser votre vie et obtenir des résultats tels que les gens vous paieront de bon gré les sommes que vous voulez gagner.

Dans son livre *L'Art de la niaque*, Angela Duckworth affirme que la qualité la plus importante des gens prospères est la détermination. Peu importe le nombre de déceptions qu'ils endurent, ils se relèvent et continuent à travailler. Ils continuent d'avancer heure après heure et jour après jour. Peu importent leurs revers, ils rebondissent. Les gens qui réussissent sélectionnent les compétences dont ils ont besoin pour progresser et ils s'y exercent tout le temps. L'un des secrets des millionnaires et des milliardaires est qu'ils ont commencé à développer une compétence après l'autre.

En outre, chacun d'eux se lève tôt. On vous le répétera sans cesse : les gagnants se lèvent à 5 ou 6 h du matin. Le *self-made* millionnaire se lève avant 6 h.

J'ai pris cette décision il y a des années. Je règle mon réveil et je me lève cinq minutes avant 6 h. Puis je commence à m'activer comme si la maison était en feu. Parce que je vis dans la région de San Diego, je peux plonger dans la piscine la plus grande partie de l'année et y faire dix ou vingt longueurs.

Quand j'ai acheté cette maison, je voulais qu'elle ait une piscine de dix brasses de longueur. J'ai visité un grand nombre de maisons. Finalement, j'ai trouvé celle-ci et j'ai mesuré la longueur de la piscine : dix brasses.

Donc je fais mes longueurs de piscine. Quand on en a fait dix ou vingt, on est bien réveillé. Cela prend moins de vingt minutes et on est rechargé pour toute la journée.

Ensuite, les gens fortunés étudient pendant une heure, une heure et demie. Ils font consciencieusement leurs devoirs. Ils lisent en continu. Selon vous, qui achète tous les livres qu'on publie ? Ce ne sont pas les pauvres.

Dans la maison d'une personne riche, vous verrez des livres partout. Je parlais à un agent immobilier qui vend des maisons luxueuses. Il m'a dit

que quand il faisait visiter une demeure à un couple, la femme lui demandait où étaient le salon et la cuisine, et l'homme où était le bureau. Il a constaté que quand des gens riches achètent une maison, ils ont besoin de place pour leurs livres parce qu'ils en ont beaucoup. Il faut qu'ils aient une bibliothèque. L'une des choses les plus séduisantes que l'on puisse mettre dans une maison à vendre, c'est une bibliothèque, parce que les gens riches sont très attirés par des rangées d'étagères vides.

Feu mon ami Jim Rohn, entrepreneur et coach en développement personnel et motivationnel, a dit une fois que quand on entre chez les riches, on voit des livres partout. Quand on entre chez les pauvres, on voit la plus grosse télévision qu'ils ont pu acheter et pas de livres.

Beaucoup de gens riches ont une salle de télévision. J'ai un bon ami écrivain, Robert Allen, qui a une maison splendide. Il a installé une véritable salle de cinéma pour regarder la télévision. Mais il faut parcourir toute la maison d'un bout à l'autre pour y aller. Il a fait cela pour s'empêcher de regarder la télévision à tout bout de champ.

Faites en sorte que ce ne soit pas trop facile d'allumer la télévision quand vous rentrez le soir, quand vous vous levez le matin ou durant le week-end. Les gens riches regardent la télévision en moyenne une heure à une heure et demie par jour. Par comparaison, les gens pauvres regardent en moyenne la télévision de cinq à sept heures par jour.

Que font alors les riches s'ils ne regardent pas la télévision ? Ils passent du temps en famille. Ils parlent à leur conjoint et à leurs enfants. La personnalité, l'estime de soi et la confiance en soi des enfants sont directement fonction du temps que leurs parents passent avec eux, à leur parler, à les interroger et à les écouter. C'est absolument essentiel.

Dans un mariage sain et heureux, on parle à son conjoint en rentrant le soir. On ne se précipite pas sur la télécommande pour regarder la télévision le reste de la soirée.

Les gens riches s'intéressent continuellement à leur famille et apprennent tout le temps. Ils lisent tout le temps.

Ma femme et moi avons quatre enfants. Tous nos enfants ont des bibliothèques chez eux, avec des piles et des piles de livres. Il me semble parfois qu'ils lisent plus que moi et je suis pourtant un lecteur avide. Je ne lis pas moins de trois heures par jour et parfois plus.

Ce sont quelques-unes des habitudes des gens prospères. Si vous voulez réussir, si vous voulez être riche, faites comme les riches. Si vous voulez être pauvre, faites comme les pauvres.

Napoleon Hill a écrit un livre célèbre sur la manière d'accumuler la richesse : *Réfléchissez et devenez riche*. Il a créé plus de millionnaires que tout autre écrivain dans l'histoire. On l'appelait « le faiseur de millionnaires », et c'était d'ailleurs son but. Il voulait être connu comme faiseur de millionnaires. Il a passé vingt-deux ans à interviewer des *self-made* millionnaires pour étudier comment ils étaient devenus riches. Il a élaboré un système à partir de cela. Les gens prenaient son système comme une recette de cuisine qu'ils suivaient jusqu'à ce qu'ils y arrivent.

Je ne suis pas un cordon bleu, mais je sais cuisiner quelques très bons plats. Quelqu'un m'a demandé récemment comment j'avais appris à les faire. Tout simplement en m'exerçant. La première fois que je les ai réalisés, ils n'étaient pas bons du tout, mais au bout de quelques semaines ou de quelques mois, j'avais atteint le stade où non seulement ils étaient très bons, mais où je pouvais les confectionner sans même y penser. Je les prépare en pilote automatique et ils sont absolument délicieux, grâce à la pratique.

À une époque, je ne savais pas du tout cuisiner et maintenant je sais. À une époque, je ne savais pas du tout vendre et maintenant je sais. J'ai enseigné la vente à plus de deux millions de personnes dans quatre-vingt-trois pays.

Les gens me disent : « Vous avez changé ma vie. Vous m'avez rendu riche. J'ignorais que la vente était une compétence que l'on pouvait acquérir. Je pensais qu'il fallait juste aller frapper aux portes et espérer pouvoir parler à une personne qui avait besoin de ce produit. Je n'avais pas compris que c'était une science, un art, une pratique. »

Napoleon Hill a continué ses recherches et il a écrit un autre livre intitulé *Votre passe-partout vers les richesses*. Il en a écrit énormément, mais ces deux-là sont formidables. *Votre passe-partout vers les richesses* fait deux cent cinquante pages et il se termine par cette phrase : « La clé de la richesse est l'autodiscipline. »

Les gens réussissent quand ils sont hautement disciplinés. J'ai écrit l'un des plus grands best-sellers du monde sur ce sujet. Cela s'appelle *No Excuses : The Power of Self-Discipline* (« Pas d'excuses : Le pouvoir de l'autodiscipline »). Partout dans le monde, les gens font la queue avec la traduction de ce livre pour que je la leur dédicace.

J'ai étudié ce sujet en détail et j'ai constaté que si vous êtes autodiscipliné vous pouvez accomplir presque n'importe quoi. Si vous ne l'êtes pas, vous n'accomplissez rien du tout. Les gens accomplissent des choses extraordinaires, même quand ils sont entourés de distractions et de gadgets, simplement en se disciplinant.

L'une des clés du succès est de laisser les appareils électroniques éteints. S'ils sont allumés, éteignez-les. Si vous devez vérifier votre messagerie électronique, faites-le deux ou trois fois par jour. Connectez-vous, lisez vos courriels, déconnectez-vous et éteignez l'appareil, parce que c'est tout simplement trop distrayant. Quand vous avez une notification, vous n'arrivez pas à vous empêcher de sauter dessus pour vérifier ce que c'est. C'est un réflexe. On appelle ça l'effet machine à sous. Vous êtes assis, un bip annonce un courriel et vous pensez : « Ah, qu'est-ce que j'ai gagné ? Parce que j'ai dû gagner quelque chose. » Vous prenez immédiatement votre smartphone pour le lire. Si c'est un message inintéressant, vous pensez « Oh zut » et vous le renvoyez à quelqu'un d'autre pour faire sonner son smartphone. C'est un va-et-vient constant : ring, bing, ring, bing.

Il faut dix-sept minutes à une personne normale pour revenir à son travail après avoir été interrompue par un courriel ou par un texto. Certains ont besoin de plus de temps, d'autres de moins ; certains ne s'y remettent jamais. Ils sont interrompus à 11 h du matin par un courriel et ils s'en occupent. Ensuite, il est 11 h 17 et ils se disent : « C'est presque l'heure du déjeuner ! Inutile de m'y remettre. Je recommencerai à travailler après. » Ils cherchent quelqu'un avec qui aller déjeuner. Ils vont manger, puis reviennent et décident qu'il est temps d'entretenir leurs relations avec leurs collègues. Ils commencent à téléphoner, à envoyer des courriels et à se déplacer pour bavarder.

Alors, laissez ces appareils éteints. Ayez la discipline de les éteindre.

Le courriel, le dessert au travail

Aujourd'hui, beaucoup de gens ont du mal à gérer leurs courriels. Certains en ont des milliers dans leur boîte. Personnellement, j'efface mes messages à la première heure le matin, puis je travaille toute la journée.

Une bonne technique est de vous discipliner en sorte d'effectuer les tâches les plus importantes avant toute autre chose le matin, puis de vous

récompenser en vérifiant vos courriels. Les regarder, c'est un peu comme le dessert au travail. Les gens adorent faire ça.

Gardez le doigt sur la touche « Suppr ». Ne vous laissez pas envahir par ceux qui vous envoient tout un tas de courriels. J'en reçois tous les jours ; tout le monde en a. Ils sont très tentants. Ils tiennent de beaux discours, promettent d'énormes bénéfices et tout et tout. Mais supprimez, supprimez, supprimez. Ne vous laissez pas attirer là-dedans.

Il y a quelques années, une de mes amies, Julie Morgenstern, a écrit un livre formidable : *Never Check Email in the Morning* (« Ne jamais regarder ses courriels le matin »). Une autre amie, Dianna Booher, a écrit *Get Over Email Overload* (« Se débarrasser de la surcharge de courriels »). Elle y explique comment gérer sa boîte mail, en sorte qu'elle soit à votre service au lieu de vous dominer.

Il existe un tas de petits trucs. J'en ai déjà mentionné quelques-uns. Les gens suivent ces règles, et les courriels ne représentent rien pour eux. Ils les lisent une ou deux fois par jour. Ils savent exactement qu'en faire. Ils les classent si nécessaire. Ils y répondent si nécessaire et se consacrent à leur travail le reste du temps.

Une fois encore, la discipline fait tout. Elbert Hubbard, l'un des plus grands penseurs américains du siècle dernier, a dit : « L'autodiscipline est la clé du succès. C'est la capacité à s'obliger à faire ce que l'on devrait faire, quand on devrait le faire, qu'on aime ça ou pas. »

Note : « Qu'on aime ça ou pas. » N'importe qui peut faire n'importe quoi, du moment qu'il aime ça. On peut manger des mets délicieux, boire des cocktails exquis. On peut écouter de la musique, bavarder avec ses amis. On peut faire des choses amusantes et faciles plutôt que des choses difficiles et utiles.

Votre tâche est de vous exercer à l'autodiscipline. Chaque acte d'autodiscipline requiert de la persévérance, et chaque acte de persévérance favorise l'estime de soi. Cela vous rend plus fort et plus heureux. Les psychologues appellent cela le sentiment de maîtrise. Vous n'êtes heureux que lorsque vous sentez que vous êtes responsable, que vous êtes aux commandes de votre vie et de votre travail.

Il faut de la discipline pour entamer une tâche et de la persévérance pour l'achever. Et une fois qu'elle est terminée, vous êtes fier de vous.

Prendre une habitude, c'est agir, enregistrer un retour positif sur cette action, puis agir de nouveau. Vous agissez de manière répétée jusqu'à ce que cela devienne facile et automatique. Le point de départ de l'autodiscipline est de développer l'habitude positive d'entamer et d'achever la tâche.

Une autre chose qui m'a été utile est de prendre des notes. Les gens prospères que je connais ont toujours quelque chose pour écrire sur eux, un petit carnet ou même un grand. Ils l'emportent partout.

Vic Conant, par exemple. Partout où il allait, il emportait son carnet. Dès que vous commenciez à parler, il l'ouvrait et vous écoutait. Il écoutait les serveurs, il écoutait sa secrétaire, il écoutait tout le monde. Et il notait tout ce que vous disiez qui avait de la valeur. Il est devenu l'un des hommes d'affaires les plus puissants d'Amérique, et l'un des influenceurs les plus remarquables dans le monde des programmes de développement personnel. Il y est arrivé en pratiquant l'autodiscipline.

Gérer son temps

La productivité requiert aussi de planifier et d'organiser. Cela signifie travailler tout le temps que vous travaillez – une idée étrangère à beaucoup de gens.

La plupart des gens ne se mettent pas vraiment à travailler avant 11 h du matin. Quand ils arrivent au travail, la première chose qu'ils font est d'aller voir leurs collègues : « Comment vas-tu ? Tu as vu ce film à la télévision ? Qu'est-ce que tu penses de ceci et de cela ? » Finalement, vers 11 h du matin, ils se disent : « Bon sang, c'est presque l'heure du déjeuner. Je ferais mieux de me mettre au travail. »

Ils travaillent un peu, puis ils vont déjeuner. Ils ne se remettent pas au travail avant 15 h. Puis il est 15 h 30 ou 16 h. « Bon, inutile de commencer autre chose aujourd'hui. » Ils s'arrêtent de travailler.

Avez-vous déjà remarqué que vers 16 h 30 les rues sont bondées ? Ce n'est pas l'heure de sortie des bureaux. La plupart des gens sont censés être encore au travail, alors pourquoi sont-ils dehors ?

Je n'ai pas eu le bac à la fin du lycée. J'étais dans la moitié inférieure de la classe, celle qui rend possible la moitié supérieure. Le seul boulot que j'aie

pu trouver était de faire la plonge dans un petit hôtel. Après cela, j'ai lavé des voitures, puis lavé des sols. Je pensais que mon avenir serait de toujours laver. Je dormais dans ma voiture. Je dormais par terre chez mes amis. Je dormais dans le sous-sol de la maison de mes parents, qui auraient préféré que je m'en aille.

Puis j'ai commencé à me demander pourquoi certaines personnes réussissaient mieux que d'autres et j'ai fait des recherches. J'ai lu qu'Aristote était un grand philosophe et qu'il avait des réflexions inspirées sur le succès.

Aristote dit que les êtres humains sont des créatures d'habitude. Tout ce que l'on fait ou ne fait pas est le résultat d'habitudes développées très tôt dans la vie. Le rôle des parents est de donner de bonnes habitudes aux enfants. Si c'est le cas, ils auront bon caractère.

Ce qui nous ramène à notre sujet : vous êtes ce que vous êtes et là où vous en êtes à cause de vos habitudes. Mon ami Ed Foreman, un conférencier spécialiste de la motivation, avait l'habitude de dire : « Adoptez de bonnes habitudes et obéissez-leur au lieu de laisser de mauvaises habitudes déformer votre caractère. » Par conséquent, votre principal objectif dans la vie est de développer de bonnes habitudes.

Quand j'ai commencé à étudier la réussite personnelle, j'ai découvert qu'il s'agit surtout de développer de nouvelles habitudes et qu'il faut les répéter pendant vingt et un jours. Ce n'est pas entièrement vrai, parce qu'on prend parfois une habitude d'un coup ; quelque chose se passe qui change la pensée pour toujours. Avec les autres habitudes, comme s'arrêter de fumer ou changer d'alimentation, c'est un processus plus long. Dans la plupart des cas, une répétition constante est nécessaire pour que l'habitude s'enracine.

L'une des habitudes les plus importantes est de travailler durant tout le temps que l'on passe au bureau. Dans l'enfance, on associe l'école avec le fait de jouer avec ses amis. Au début, on a un peu peur, puis on se rend compte qu'on peut se faire des amis et jouer avec eux. On est impatient de retourner à l'école pour jouer.

Puis on grandit et on joue d'une autre manière. On joue à des jeux d'adulte et on fait du sport. Tout cela se fait entre amis. On fait ses devoirs pour ne pas être renvoyé de l'école, mais en gros ce sont des heures de loisir.

Quand on termine l'école et qu'on prend son premier emploi, on est à nouveau nerveux et craintif. Le premier jour du premier emploi est souvent le plus terrifiant de toute la vie. On va au travail et on regarde autour de soi avec nervosité. On voit beaucoup de gens de son âge, qui ont l'air plutôt amicaux. Et que fait-on avec des gens de son âge ? On joue, comme à l'école.

Le travail devient le lieu où l'on joue. On va au travail et, par habitude, on joue avec ses amis. Il faut bien sûr effectuer un certain volume de travail, sinon on ne pourrait pas revenir ; on serait renvoyé et on n'aurait plus de travail. Donc on effectue autant de travail que nécessaire pour pouvoir y retourner et jouer avec ses amis. On est impatient de les voir, on est impatient de sortir avec eux après le travail et on est impatient de voir arriver le week-end.

Le plus important est de développer l'habitude de travailler durant tout le temps que l'on passe au travail. Répétez-vous que votre lieu de travail n'est pas un lieu de jeu, c'est un lieu de travail. Quand vous passez la porte à 8 h 30 ou avant, votre tâche est de vous mettre au travail et de travailler toute la journée.

Si quelqu'un veut vous parler, dites-lui : « J'adorerais te parler, mais faisons-le après le travail. Voyons-nous à l'heure du déjeuner. » Ou : « J'aimerais te parler maintenant, mais j'ai un travail à finir le plus vite possible. Mon patron attend. »

Et personne ne vous empêchera de faire votre travail. On vous dira : « OK, je te parlerai tout à l'heure. » Pour finir, on vous laissera tranquille parce que vous n'êtes pas drôle : vous ne voulez pas jouer au travail.

Votre boulot est de travailler durant tout le temps que vous passez au bureau.

Voici une autre habitude importante à développer : achevez vos tâches. C'est la clé d'une forte productivité. Travaillez durant tout le temps que vous passez au bureau et achevez vos tâches. Une fois que vous avez entamé une tâche, collez-vous-y et terminez-la.

L'une des sources majeures du stress dans la société d'aujourd'hui est que l'on est submergé de travail ni fait ni à faire. Donc, définissez des priorités. « Si je ne pouvais achever qu'une tâche par jour, laquelle aurait le plus grand effet positif sur ma carrière, laquelle aiderait le plus mon

entreprise ? » Quelle qu'elle soit, entamez-la et travaillez-y jusqu'à ce qu'elle soit achevée.

Voici maintenant une merveilleuse découverte : achever ses tâches accroît l'estime de soi et la confiance en soi. Cela vous vaut le respect et l'admiration des autres. C'est la clé d'un bon salaire, de meilleures opportunités et de responsabilités accrues. Tout dans le monde du travail a à voir avec l'achèvement de ses tâches. Il ne s'agit pas d'effectuer le travail, mais de l'achever.

Pensez toujours en termes d'achèvement. C'est un peu comme de faire une course et d'arriver premier. Si vous arrivez le premier, comment vous appelle-t-on ? Le vainqueur. Voilà.

Quand vous achevez une tâche, vous vous sentez comme un vainqueur. Personne d'autre ne peut entrer en compétition avec vous. L'achèvement de la tâche vous donne un sentiment de victoire. Votre estime de vous-même est en hausse. Votre énergie s'accroît. Vous vous sentez heureux. Les gens autour de vous – surtout ceux qui peuvent influencer sur votre carrière – vous sourient et vous aiment bien. Dans votre dos, ils disent : « Si vous voulez que quelque chose soit fait, demandez-le-lui, parce que quand on lui donne un travail à faire, il le fait. Il s'y colle en continu. Il arrivera tôt, il restera tard, il viendra travailler le week-end, mais il fera le travail. »

Quand j'ai commencé à travailler, j'ai développé l'habitude d'achever mes tâches. Parfois, je travaillais tard le soir et tout le week-end. Une fois, je travaillais pour une entreprise en pleine croissance avec deux cents autres entreprises sous son aile. Mon patron m'a donné un travail à effectuer le vendredi. Il m'a dit : « C'est important pour moi. Je vous serais reconnaissant de faire cette évaluation et de la rédiger. »

J'ai dit « D'accord ». On était vendredi après-midi, et je suis resté au travail jusqu'à 20 h ce soir-là. J'ai téléphoné à ma femme et je lui ai dit que je rentrerais plus tard. Puis j'ai travaillé toute la journée du samedi et du dimanche. Le lundi matin, mon rapport était tapé et fin prêt.

Quand il est arrivé comme toujours vers 10 h, mon patron a trouvé le rapport sur son bureau. Il est venu me voir et m'a dit : « C'est remarquable. Je suis vraiment reconnaissant que vous l'ayez fait. Je n'en avais pas besoin tout de suite – une ou deux semaines auraient très bien convenu – mais merci beaucoup de l'avoir fait. »

Ce rapport était l'analyse d'une opportunité commerciale portant sur plusieurs millions de dollars. Le PDG de la banque a appelé mon patron plus tard ce jour-là et lui a dit : « Écoutez, je suis désolé de vous mettre la pression, mais j'ai besoin de ce rapport tout de suite pour pouvoir approuver le crédit que vous demandez. » Le crédit en question était de 50 millions de dollars.

« En fait, a répondu mon boss, le rapport est prêt. Je vous l'envoie tout de suite. » C'est ce qu'il a fait et il a obtenu le crédit. Cela a eu un impact majeur sur l'entreprise. Il est venu me voir pour me raconter ce qu'il s'était passé. Il m'a encore dit combien il m'était reconnaissant et s'en est allé. Ce n'était pas un homme bavard, mais à partir de ce moment-là, chaque fois qu'il fallait faire quelque chose rapidement, il me le confiait.

Je suis passé d'un petit bureau à un bureau plus grand, puis au deuxième plus grand bureau de l'entreprise. Au lieu de travailler tard le soir, j'ai eu une équipe à qui déléguer mes responsabilités. Au lieu d'un poste obscur, j'ai pris la direction de trois services. Au lieu de galérer, j'ai commencé à gagner plus d'argent que jamais auparavant.

Des années plus tard, j'ai engagé le gérant de cette entreprise pour diriger la mienne. Il m'a dit : « À propos, ce patron vous payait plus en salaires, bonus et commissions qu'il n'a jamais payé quiconque au cours de sa carrière. » Il avait des centaines de gens qui travaillaient pour lui. Il disait toujours à son équipe comptable : « S'il y a quelque chose qui doit être fait, donnez-le à Brian, parce qu'il le fera bien et vite. »

C'est la clé du succès, de la forte productivité, des hauts salaires, des opportunités et d'un merveilleux sentiment de satisfaction et de respect de la part des autres : faites votre travail et faites-le vite et bien.

Travaillez durant tout le temps que vous passez au bureau et achevez vos tâches. Ne vous inquiétez pas de savoir si c'est trop vite ou trop tôt. Faites-vous une réputation, pour que les gens disent : « Si vous voulez que le travail soit fait, confiez-le à cette personne. Elle le fera, et elle le fera vite et bien. »

Quelle est votre réputation, actuellement ? Est-elle différente de celle des autres employés ? Les gens disent-ils qu'il faut vous confier une tâche si on veut qu'elle soit faite vite et bien ?

Pensez-y parce que ce qui détermine votre avenir plus que tout, c'est ce qu'on peut dire de vous et de votre travail quand vous n'êtes pas là.

Le sens du succès

Laissez-moi revenir à la question qui a changé ma vie au sortir de l'adolescence : pourquoi certaines personnes réussissent-elles mieux que d'autres ? Puis à la question qui suit immédiatement : qu'est-ce que la réussite ? Est-ce gagner beaucoup d'argent ?

Non. La réussite, c'est vivre sa vie comme on l'entend. C'est faire ce qu'on veut faire. C'est travailler à ce que l'on aime, avec des gens qu'on apprécie et qu'on respecte.

Plus que toute autre chose, la réussite, c'est la liberté. La liberté pour moi est la plus grande joie de la vie : se sentir complètement libre, d'être qui on est, de faire ce qu'on veut et de prendre un autre emploi.

Aujourd'hui, on parle du boom économique. Il est censé y avoir 7 millions d'emplois aux États-Unis, plus que dans tout autre pays du monde. Des entreprises grandes et petites ont des débouchés pour lesquels elles ont besoin de salariés, mais peu importe combien elles paient, elles n'arrivent pas à trouver de gens qui fassent le boulot. Donc elles font de la publicité, elles engagent, elles forment, puis elles licencient et embauchent d'autres salariés.

Si vous voulez avoir une liberté complète et vous sentir vraiment bien, faites-vous connaître comme quelqu'un qui produit des résultats. Si on vous donne un travail à faire, faites-le et faites-le vite et bien. Sans rechigner, sans vous plaindre et sans dire que vous êtes surchargé de travail.

Je n'ai jamais refusé une tâche de ma vie. Quand j'étais jeune et pauvre, j'ignorais à quel point c'était important. Pour moi, c'était une chance de réussir. On m'ouvrait une porte. Mon patron disait : « Voilà la porte ; franchis-la », et je le faisais.

La plupart des employés dans l'entreprise m'en voulaient. Ils parlaient de moi dans mon dos et me critiquaient parce que je travaillais tout le temps, tandis qu'ils prenaient un café, bavardaient puis allaient déjeuner, revenaient et continuaient à bavarder. Ils sortaient ensemble boire un verre le soir. Mais moi, je travaillais tout le temps.

J'ai lu un résumé de l'autobiographie du joueur de baseball Pete Rose. On l'appelait Pete Hustle (Pete le Battant), parce que c'était sa philosophie. Son père lui avait appris à se mouvoir très vite pour suivre la balle. Je l'ai rencontré une fois, et c'était un type formidable. Tout le monde l'aimait parce qu'il était positif, optimiste et que c'était un battant. Il courait plus vite, il était plus déterminé et plus persévérant que n'importe qui. Il est devenu l'un des meilleurs joueurs de baseball de l'histoire américaine. Il serait aujourd'hui au Hall of Fame s'il n'avait eu quelques problèmes durant sa carrière.

Donc je pense toujours à lui comme à Pete le Battant. C'est ainsi que vous devez être. Faites-vous la réputation d'un battant. Si le patron veut que quelque chose se fasse vite et bien, il vous le confie et les portes s'ouvrent les unes après les autres devant vous.

Quand j'ai quitté mon patron – il a vendu sa société pour 850 millions de dollars et il a lancé une plus petite entreprise –, le téléphone a sonné. J'ai été immédiatement engagé par la deuxième personne la plus riche du Canada occidental, un milliardaire qui m'a appelé pour me demander :

« Vous pouvez venir travailler pour moi ?

– Bien sûr, ai-je répondu, car j'y voyais une opportunité.

– Combien vous paie votre patron ? m'a-t-il demandé.

Je le lui ai dit, et il m'a répondu :

– Je vous paierai le triple. Quand pouvez-vous commencer ? »

Je suis donc retourné voir mon patron et je lui ai dit qu'il était temps pour moi de passer à autre chose. Et je suis allé travailler pour ce monsieur. Il m'a immédiatement donné la responsabilité d'un service à 265 millions de dollars.

La réputation que j'avais de m'acquitter rapidement de mes tâches a transformé ma vie. C'est l'une des habitudes les plus importantes que vous puissiez développer. Établissez de bonnes habitudes et développez-les par la pratique. Ne vous donnez pas de mauvaises excuses et ne vous justifiez pas en prétendant que vous êtes fatigué, que vous avez travaillé dur cette semaine ou que vous avez trop à faire.

Pas d'excuses. C'est le titre de mon livre, le plus grand best-seller sur le sujet dans le monde aujourd'hui : *No Excuses : The Power of Self-*

Discipline.

Chapitre 2

LA PSYCHOLOGIE DE LA PRODUCTIVITÉ

J'estime qu'il est important non seulement de proposer des techniques et des stratégies aux gens, mais de leur offrir une meilleure compréhension de la psychologie qui sous-tend la discipline en question, que ce soit dans la vente, le leadership, la négociation, la persuasion ou la réalisation des tâches.

Pourquoi ? Laissez-moi revenir à une simple affirmation qui remonte à Ralph Waldo Emerson et Earl Nightingale : « On devient ce à quoi on pense la plupart du temps. » Votre monde extérieur est l'expression de votre monde intérieur. Vous n'obtenez pas ce que vous voulez dans la vie, vous obtenez ce à quoi vous vous attendez. La loi d'attraction dit que vous attirez les gens et les circonstances qui sont en harmonie avec vos pensées dominantes.

Le merveilleux là-dedans, c'est que la seule chose sur laquelle vous ayez une maîtrise complète, ce sont les pensées que vous avez. Plus vous avez de pensées positives sur vous-même et sur vos possibilités, plus vous êtes créatif.

Les êtres humains n'ont pas seulement un esprit conscient, mais aussi un subconscient. Le subconscient est très mal compris. En gros, c'est une énorme bibliothèque mentale où sont stockées toutes les expériences de votre vie.

Tout le monde a aussi un esprit super-conscient. On en parle depuis peut-être 4 000 ans. C'est la capacité à communiquer avec le grand esprit de l'univers, qui vous environne à tout moment. Exactement comme on va sur Internet aujourd'hui, on peut se brancher sur l'esprit super-conscient. Il apporte tout ce qu'on veut, du moment qu'on le veuille assez longtemps, avec assez d'intensité et qu'on y travaille de la bonne manière.

Je constate que tous les gens qui ont réussi sont conscients de l'existence de ce grand esprit. La semaine dernière, j'ai parlé à une femme très riche et je lui ai dit :

« Bien sûr, vous avez entendu parler de l'esprit super-conscient ?

– Absolument », m'a-t-elle répondu.

Si vous alimentez cet esprit super-conscient avec des pensées très claires, il vous apportera tout ce que vous voulez et tout ce dont vous avez besoin au moment exact où vous en avez besoin. Si vous voulez être heureux, la clé est de puiser dans l'esprit super-conscient.

Cela me ramène à un tournant de ma vie, durant lequel j'ai découvert le rôle de l'estime de soi. L'estime de soi consiste à s'aimer, à se respecter, à reconnaître que l'on est une personne valable. L'estime de soi détermine pratiquement tout ce qui vous arrive. De plus, tout ce qui arrive soit accroît, soit décroît l'estime de soi. Rien n'est neutre dans la vie.

J'ai appris cela avant la naissance de mon premier enfant. J'en ai parlé avec ma femme et nous avons décidé que notre principal objectif serait de donner à nos enfants une forte estime d'eux-mêmes et une grande confiance en eux. Tout ce que nous avons fait s'est focalisé là-dessus. Nous ne les avons jamais critiqués, jamais punis, nous n'avons jamais fait quoi que ce soit qui diminue leur estime d'eux et leur confiance.

Mon premier enfant, mon petit cobaye, a été ma fille Christina. Puis il y a eu Michael, David et Catherine. Je leur ai répété ceci sans cesse. Comme on dit dans le Far West : « On n'entend jamais un mot décourageant. » Mes enfants n'ont jamais été critiqués ou encouragés à entretenir des croyances limitantes, parce que je leur disais qu'ils étaient excellents, qu'ils pouvaient faire tout ce qu'ils se mettaient en tête d'entreprendre.

En outre, 95 % de vos émotions sont déterminés par la manière dont vous vous adressez à vous-même. Les meilleures paroles que vous pouvez vous adresser sont : « Je m'aime. Je m'aime. Je m'aime. » Plus vous vous aimez,

mieux vous faites ce que vous entreprenez, plus vous avez de confiance, plus vous êtes heureux et plus vous avez d'énergie. Dites : « Je m'aime. Je m'aime. Je m'aime. »

J'ai été récemment contacté par un jeune homme qui venait juste d'être engagé comme manager général dans une entreprise en pleine croissance. Il m'a dit : « Il faut que je vous raconte mon histoire. Vous n'y croirez pas, mais je vais vous l'envoyer sur votre smartphone. Je viens d'enregistrer un message pour vous. » Et il l'a fait.

Il avait commencé à vendre des téléphones portables dans un kiosque situé dans un centre commercial. En un mois, il n'avait pas réussi à vendre un seul téléphone. Il ne cessait d'interpeller les gens qui lui disaient : « Ça ne m'intéresse pas. Je n'en veux pas. Je n'en ai pas besoin. J'ai déjà un téléphone. » Il était vraiment abattu, désespéré.

Il s'est rendu à la librairie du centre commercial et est tombé sur un de mes livres, intitulé *The Psychology of Selling* (qui expose en détail comment la pensée influence la vente). Il l'a lu et a été particulièrement frappé par l'affirmation « Je m'aime ».

Le jour suivant, il s'est arrêté sur le parking du centre commercial. Il a pris le livre, l'a ouvert à cette page et a répété encore et encore « Je m'aime. Je m'aime. » Il a vu des gens passer près de la voiture pendant qu'il se parlait à lui-même avec enthousiasme. Ils le montraient du doigt tandis qu'il répétait en riant « Je m'aime. Je m'aime. »

Puis il est descendu de voiture et est entré dans le centre commercial. À partir de ce moment-là, il est devenu une machine à vendre. Il a vendu, vendu, vendu. En un mois, il est devenu le meilleur vendeur de l'entreprise. En deux mois, il est passé responsable. En trois mois, il est passé cadre. En quatre mois, il a lancé sa propre société. Chaque jour, il se motivait en répétant « Je m'aime. Je m'aime. »

C'est la même chose pour vous. Les mots les plus puissants que vous puissiez vous dire sont : « Je m'aime. Je m'aime. » Ensuite, dites : « Je peux le faire. Je peux le faire. Je peux le faire », encore et encore.

Si vous voulez élever des enfants heureux, sains et confiants, dites-leur constamment : « Tu peux le faire. Tu peux le faire. Tu peux le faire. Tu peux faire tout ce qui te traverse l'esprit. Il n'y a rien que tu ne puisses faire si tu le veux vraiment. » Souvenez-vous que vous avez une influence

immense sur les gens qui vous admirent : vos enfants, votre conjoint, vos employés, vos amis. Chaque fois que vous leur dites : « Tu peux le faire. Tu peux faire tout ce à quoi tu t'appliques », ils vous croient et cela devient bientôt une habitude pour eux d'y croire.

Plus vous pensez que vous êtes quelqu'un de très productif, qui entame et achève ses tâches, plus vous vous sentirez heureux, plus vous aurez d'énergie, plus vous vous aimerez et vous respecterez, plus vous serez motivé pour venir travailler un peu plus tôt, travailler un peu plus dur et partir un peu plus tard. Vous serez motivé pour étudier, apprendre et vous améliorer dans les domaines les plus importants pour vous, pour votre patron et pour votre entreprise. Vous deviendrez une machine à apprendre. Vous serez impatient d'apprendre de nouvelles choses qui vous rendront capable de faire plus et de mieux travailler pour des gens qui attendent beaucoup de vous.

Beaucoup de gens se comportent à l'opposé. Ils se dénigrent, ils sabotent leur vie avec un bavardage mental qui renforce leur conviction de ne pas être productif.

Les plus grandes limites à votre réussite – les deux choses qui vous freinent plus que tout – sont la peur de l'échec (la peur de ne pas faire bien) et la peur du rejet (la peur d'être critiqué ou dédaigné par les autres). Ce sont les deux peurs que vous devez dépasser. De manière étonnante, plus vous dites « Je m'aime » et « Je peux le faire », plus ces peurs se réduisent. Elles diminuent et diminuent jusqu'à disparaître. Et si elles vous reviennent à l'esprit, vous les chassez immédiatement.

Avec des convictions limitantes, vous croyez que vous êtes limité. Vous êtes limité en talent, en compétence. Vous n'êtes pas assez bien. Vous n'êtes pas assez beau ou belle. Vous n'êtes pas assez doué. Le plus gros problème qu'ont les êtres humains peut se résumer par ces mots : « Je ne suis pas assez bien. Les autres sont meilleurs que moi. »

Donc, je dis à mes étudiants qu'ils sont aussi bons ou meilleurs que n'importe qui. Quand on répète encore et encore « Je m'aime » et « Je peux y arriver », on finit par le croire. Les convictions négatives finissent par diminuer.

Donc dites-vous ces choses encore et encore. Dites à ceux qui comptent pour vous : « Tu peux y arriver, tu es vraiment doué dans ce que tu fais. Tu es excellent. »

Quand mes enfants avaient 4 ou 5 ans, ils rentraient de l'école avec leurs premiers dessins et ils me les montraient. J'en faisais toute une histoire. Je disais :

« C'est toi qui as fait ça ? Tu l'as fait tout seul ? Qui t'a aidé ? Qui l'a fait pour toi ? Quelqu'un a dû le faire pour toi ?

– Non, non, disaient-ils. Je l'ai fait tout seul.

– C'est incroyable », m'exclamais-je.

J'appelais ma femme.

« Barbara, il faut que tu voies ça ! Tu ne vas pas y croire. Regarde ce dessin. Christina l'a fait toute seule. C'est fantastique. »

Nous affichions le dessin sur le miroir de la salle de bains ou sur le réfrigérateur et nous en faisons toute une histoire.

Même quand ils avaient une mauvaise note, nous disions :

« Ce n'est que temporaire. Tu vas avoir une meilleure note la prochaine fois, n'est-ce pas ?

– Oui, disaient-ils.

– Alors ce n'est pas un problème. Parce que tu es vraiment intelligent. »

Vous pouvez faire la même chose avec les membres de votre famille.

Comme je le disais au début de ce chapitre, vous devenez ce à quoi vous pensez la plupart du temps. Vous devenez ce que vous dites la plupart du temps. Vous devenez aussi ce que vous dites aux autres la plupart du temps. Donc quand vous dites des choses positives aux autres, ce message revient vers vous comme un boomerang. Vous vous sentez positif, vous vous sentez mieux et plus fort, et votre estime de vous-même est en hausse. Les mots que vous utilisez vous donnent un pouvoir formidable.

Vous devenez aussi ce que vous enseignez. J'ai parlé de Pete Rose un peu plus haut. Pete Rose est célèbre parce que son père lui a appris à jouer au baseball à l'âge de 4 ans. Qui est le golfeur le plus respecté du monde aujourd'hui ? Sans doute Tiger Woods. Tiger Woods jouait au golf avec son père à l'âge de 4 ans. Son père lui a donné des conseils, l'a encouragé et félicité dès l'âge de 4 ans, et Tiger Woods l'a battu au golf à 6 ans. Qu'est-ce que cela fait à un enfant de battre un père qui est le grand golfeur de la famille ? Tiger Woods est devenu par la suite l'un des golfeurs les plus respectés de l'histoire.

Rappelez-vous que tout ce que vous dites et tout ce que vous projetez à l'extérieur rebondit sur vous, alors dites toujours de vous des choses que vous voulez être vraies. Ne dites jamais ce que vous ne voulez pas. Ne dites jamais que vous êtes en retard, que vous êtes désorganisé ou étourdi. Parlez toujours de vous de la manière dont vous voulez être à l'avenir.

Productivité et authenticité

Certains pensent que s'ils travaillent dur tout le temps, ils restent concentrés, ils font leur travail et achèvent leurs tâches, ils perdent leur spontanéité et leur authenticité. Ce n'est tout simplement pas vrai. Quand vous vous acquittez de vos tâches et de vos obligations, vous êtes content de vous. Vous êtes heureux d'avoir fait votre travail et de l'avoir fait dans les temps.

Je vous recommande d'élaborer un plan et d'y travailler tous les jours jusqu'à ce qu'il vous devienne naturel. Le fait de terminer un travail vous vient spontanément et vous êtes naturel avec autrui.

Comme je l'ai dit, beaucoup de gens perdent leur temps au travail. On estime qu'environ 50 % du temps de travail est gaspillé en activités ou en tâches non productives. Seulement 50 % de ce temps est effectivement consacré au travail, et sur l'ensemble de ces tâches, nombreuses sont celles qui ont une faible valeur ou pas de valeur du tout.

Donc, faites en sorte que terminer votre travail devienne une habitude naturelle, parce que vous serez heureux tout le temps. Offrez votre aide aux autres pour les aider à entamer et à faire leur travail. Souvenez-vous que la plupart des gens, aujourd'hui, fonctionnent bien en dessous de leur niveau de productivité potentiel.

La règle des 80/20 s'applique. Cette règle est un maître terrible. Elle dit que 20 % des gens seulement peuvent gagner 80 % de tout l'argent. Si vous faites partie des 80 %, vous serez toujours en dette, vous aurez toujours des soucis d'argent, vous ne serez jamais respecté par les autres, sauf par ceux qui font aussi partie des 80 %. Et ce ne sont pas des gens dont le respect est valable, parce qu'il est superficiel et s'évanouit rapidement. Ce que vous voulez, c'est être respecté par les 20 % supérieurs.

Un ami à moi est devenu le premier représentant de son entreprise au niveau national. Quand il a commencé, il était en bas de l'échelle et fréquentait les vendeurs de bas niveau. Ils arrivaient au bureau, perdaient du temps, lisaient le journal, bavardaient et s'en allaient déjeuner.

Puis il a remarqué quelque chose qui a changé sa vie ; sur les trente ou quarante vendeurs que comptait l'entreprise, il y en avait environ une demi-douzaine qui étaient bons. Ceux-là restaient entre eux et ne se mêlaient pas aux mauvais vendeurs. Il s'est donc dit : « Si je veux être un champion, il faut que je m'associe aux meilleurs vendeurs. Comment puis-je faire ça ? Je vais leur demander conseil. »

Il est donc allé voir l'un d'eux et lui a dit : « Écoutez, j'aimerais réussir comme vous. Comment vous organisez-vous pour être plus productif que la moyenne des gens ? » L'homme lui a répondu : « Eh bien, j'utilise ce système » et lui a montré de quoi il s'agissait. Mon ami l'a remercié : « Merci beaucoup. Je vous suis très reconnaissant ». Il l'a mis immédiatement en pratique.

C'est l'une des choses les plus importantes que j'aie apprises. Quand quelqu'un vous donne une bonne idée, mettez-la immédiatement en pratique. N'attendez pas le lendemain ou la semaine suivante. Faites-le immédiatement. Puis retournez voir cette personne et dites-lui : « Je l'ai fait, et cela m'a été très utile. Y a-t-il autre chose que vous puissiez me conseiller de faire ou de ne pas faire ? »

Cette personne répondra :

« Eh bien, vous pouvez faire ceci. J'ai appris à toujours arriver plus tôt que n'importe qui, afin de démarrer le travail avant que les autres n'arrivent. De cette façon, vous êtes plus susceptible de le continuer le reste de la journée.

– Ah. Merci beaucoup. C'est une très bonne idée. »

Quand les gens vous donnent un conseil, écrivez-le. Emportez un carnet avec vous et notez tout ce qu'on vous dit.

Puis mon ami a demandé à d'autres gens. « Vous savez, j'ai demandé à Bill ou Susan, et ils m'ont donné ce conseil. Quel genre de conseil auriez-vous pour moi, parce que je voudrais réussir comme vous ? » Ces gens lui donnaient des conseils.

« Bientôt, m'a-t-il raconté, ils m'invitaient à déjeuner ou me donnaient rendez-vous pour le petit-déjeuner. Je passais tout mon temps avec ces

vendeurs, et mes ventes ont décollé. Quand je suis allé à la convention annuelle de la vente, où vont tous les grands représentants, j'ai fait la même chose. J'ai fait le tour des gens qui avaient été récompensés et je leur ai demandé : "Comment se fait-il que chaque année vous rafliez le prix du meilleur vendeur du pays ? Quel est votre secret ?" Ils me disaient : "Eh bien, je fais ça. C'est cette chose que j'ai lue et que je fais tous les jours, qui m'a vraiment aidé." Ils me racontaient le secret de leur réussite, et je faisais comme eux. En quelques années, je suis devenu l'un des meilleurs vendeurs du pays, et je gagnais dix à vingt fois plus que les autres. J'ai aussi découvert que personne d'autre que moi n'interrogeait ces gens. Ils étaient montés sur scène pour recevoir des prix pendant des années, et personne ne leur demandait ce qu'ils avaient fait pour en arriver là. J'étais le premier à les interroger. Ils m'envoyaient des livres par courrier, parce qu'ils savaient que je les lirais et que je les mettrais en pratique. »

Donc la première chose à faire est de demander conseil aux meilleurs dans votre domaine. Vous serez stupéfait de découvrir combien les gens sont prêts à vous donner des conseils et des retours. Appliquez ces conseils immédiatement et faites-en le suivi. Dites-leur ce que vous avez fait et ce qu'il s'est passé.

Rappelez-vous que tout le monde commence au bas de l'échelle, mais que vous n'êtes pas obligé d'y rester.

La véritable estime de soi

Je dois parler un peu de l'estime de soi. D'un côté, l'accomplissement est étroitement lié à l'estime de soi. De l'autre, est-il possible de surgonfler son estime de soi sans qu'elle reflète des accomplissements réels ? Les recherches ont montré que les étudiants américains ont une plus haute opinion d'eux en ce qui concerne l'intelligence et les connaissances que les étudiants étrangers, mais que ce sont ces derniers qui ont les meilleurs résultats aux examens.

Je ne crois pas que les gens aient de faux niveaux d'estime de soi. Ce qu'ils ont, c'est de la vanité ou de l'arrogance. Leur évaluation d'eux-mêmes est hypertrophiée, et on la dégonfle très facilement. C'est comme un ballon. Un revers suffit pour qu'ils fassent demi-tour et perdent confiance, parce que ce n'est pas une véritable estime de soi.

La véritable estime de soi existe. C'est quand on s'aime parce qu'on fait du bon travail et que les autres vous aiment et vous respectent. Si quelqu'un vous critique, vous l'écartez simplement. Vous ne lui prêtez aucune attention.

Si vous pensez avoir fait du bon boulot, mais que votre patron vous prend à part pour vous dire : « Vous savez, vos résultats sont mauvais », cela entame vraiment votre idée et votre estime de vous-même.

Donc il y a la véritable estime de soi et la fausse estime de soi. La véritable estime de soi se fonde sur de véritables réalisations, qui sont non seulement reconnues par vous-même, mais aussi par votre entourage. Avec une fausse estime de soi, vous vous vantez alors que vous n'avez aucune raison réelle de le faire. Vous n'avez rien accompli de valable ou de supérieur aux résultats des autres.

Une mauvaise estime de soi est le plus gros problème qu'ont les gens, parce que c'est comme d'avoir un frein qui les empêche d'avancer. Le manque d'estime mine votre confiance en vous et vous pousse à vous voir sous un jour négatif.

Quand vous vous aimez, vous vous contentez de rire quand on vous critique. Tout le monde a le droit d'avoir son opinion. Cela ne vous dérange pas, parce que votre estime de vous-même est réelle.

J'ai élevé mes enfants en sorte qu'ils n'entendent jamais autre chose que des compliments et des encouragements de notre part. Cela ne veut pas dire que nous ne discutons pas et que nous n'avons pas des désaccords, mais nous ne les avons jamais critiqués, parce que la critique de gens dont vous respectez l'opinion est le cancer majeur de la personnalité humaine. Les critiques destructives émanant de vous-même sont les pires.

Chaque fois que vous voyez un adulte qui a des problèmes, vous pouvez être sûr qu'il a été critiqué dans les quatre ou cinq premières années de sa vie. Quand l'enfant est constamment encouragé et complimenté, il est fort, positif et confiant en lui-même pour le restant de ses jours.

La bonne nouvelle, c'est que si vous n'avez pas bénéficié de ce soutien quand vous étiez enfant, vous pouvez vous le fournir aujourd'hui. Vous pouvez devenir votre propre supporter. Vous pouvez commencer à vous parler de manière positive.

Disons que la ponctualité est un problème pour vous. Vous l'avez probablement apprise de l'un de vos parents ou des deux : ils étaient en retard, donc vous étiez en retard, et vos amis et camarades de classe étaient en retard. Parce que vous vous entendiez bien avec eux, vous faisiez la même chose.

Disons que vous voulez être ponctuel. Vous dites : « D'accord, je suis une personne très ponctuelle » et pourtant vous finissez par arriver en retard. Vous vous dites : « Ça ne me ressemble pas. Je suis très ponctuel. Parfois, je rate mon coup, mais dans l'ensemble je suis très ponctuel. Je suis à l'heure pour pratiquement tout. Je cherche toujours le moyen d'être en avance, juste au cas où quelque chose se passerait. »

Vous vous parlez. Vous devenez votre propre supporter. Vous vous parlez de ce que vous voulez être, pas de ce qu'il vous arrive d'être. Si vous faites une erreur, vous vous dites : « J'ai fait une erreur, mais ça ne me ressemble pas. C'était juste une erreur. En fait, je suis ponctuel. »

Je vais vous donner un exemple. Quand mes enfants étaient petits, je savais qu'une des grandes difficultés de l'enfance est la peur : la peur d'échouer, la peur de ne pas être aussi bien que les autres, etc. Ils peuvent perdre leur enthousiasme, quitter leur équipe sportive ou des choses comme ça.

Je me souviens d'avoir dit à mon fils David :

« Comme je suis ton père, je sais quelque chose sur toi : tu ne renonces jamais.

– Oh, ce n'est pas vrai, papa. Quand je tombe ou que je n'y arrive pas au karaté ou au baseball, je laisse tomber.

– Non, non, disais-je. Tu le penses, mais en réalité, tu ne renonces jamais. Je suis ton père, et je te connais mieux que personne. Il y a des moments où tu rejoins le banc de touche, mais tu ne renonces jamais. »

À l'époque, il jouait avec un ami. Ils parlaient de leur caractère, et David a dit à son ami : « En tout cas, je sais une chose sur moi, je ne renonce jamais. » Quand je l'ai entendu dire cela, j'ai songé « Waouh. C'est génial. »

À ce jour, si vous demandez à mes enfants « Êtes-vous du genre à renoncer ? », ils répondent : « Absolument pas. Je ne renonce jamais », parce que je leur ai répété cela encore et encore. Je disais : « Tu es une personne incroyablement douée. Tu ne renonces jamais. »

Cela ne leur a jamais traversé l'esprit de renoncer. Essaient-ils beaucoup de choses qui ne marchent pas ? Absolument, mais ils ne renoncent jamais. Donc dites-vous : « Je ne renonce jamais. Je ne renonce jamais. Je ne renonce jamais. » Dites à vos enfants :

« Tu ne renonces jamais. Je suis fier de toi parce que tu ne renonces jamais, peu importe ce qu'il se passe. Tu essaies différentes choses, mais tu ne renonces jamais.

– Mais pour ci ou pour ça ?

– Ah, mais ce n'était pas fait pour toi. Tu as trouvé quelque chose de bien meilleur pour toi. Tu ne renonces jamais. »

Rappelez-vous que chaque fois que vous confortez une personne et la complimentez, cela a un effet boomerang. Cela rebondit sur vous, et cela accroît votre estime de vous-même et votre confiance.

Visualisation et affirmation

Parlons maintenant du pouvoir de la visualisation. On se comporte toujours à l'extérieur comme on se voit à l'intérieur. Vous pouvez créer une nouvelle image mentale de vous-même vous comportant au mieux à l'extérieur, parce que vous seul pouvez contrôler vos images mentales. Donc vous créez une image mentale de la meilleure personne que vous pouvez être.

Il y a un millier de méthodes et de techniques. Disons que vous voulez être en forme physiquement. Vous prenez la photo d'une personne musclée en maillot de bain et vous la collez sur votre frigo. Puis vous prenez une photo de vous et vous remplacez le visage de la personne par le vôtre. Chaque fois que vous ouvrez le réfrigérateur, il y a la photo d'une personne avec un corps époustouflant et votre visage, et votre subconscient prend un cliché pour le ranger dans votre mémoire. Quand vous pensez à manger, à faire du sport, à vous peser, à vous habiller, cette image passe en boucle dans votre esprit.

Vous pouvez aussi choisir une affirmation comme « Je ne renonce jamais » et l'écrire dix fois. C'est comme à l'école, quand le maître vous obligeait à écrire le contraire de ce que vous n'aviez pas bien fait. « J'arrive toujours en classe à l'heure », ou « Je finis toujours mes devoirs à temps. » Il vous le

faisait écrire dix, vingt ou cent fois. Pourquoi ? Parce que ce que vous répétez par écrit commence à former une image dans votre esprit.

Chaque fois que vous écrivez quelque chose comme ça, vous en voyez l'image. Vous écrivez « Je ne renonce jamais » et vous vous voyez ne jamais renoncer. Si vous écrivez « Je travaille plus longtemps et plus dur que quiconque », vous vous voyez travailler plus longtemps et plus dur. Très vite, votre subconscient accepte cela comme un ordre et vous lui obéissez automatiquement.

Certaines habitudes permettent de développer d'autres habitudes plus facilement. L'une d'elles est de sélectionner une qualité que vous admirez et d'écrire cette qualité dans une phrase au présent : « Je suis toujours ponctuel. J'entame mon travail dès que je suis au bureau. Je travaille toute la journée. Je travaille durant tout le temps que je passe au bureau. J'achève toutes les tâches que j'entreprends. »

Écrivez une affirmation et recopiez-la dix fois. Chaque matin, levez-vous et écrivez-la dix fois jusqu'à ce que vous vous surpreniez à vous comporter automatiquement comme cela.

Voici ce qui se passera. Quand vous ne serez pas ponctuel ou que vous ne finirez pas une tâche, vous vous sentirez mal à l'aise ; vous vous en voudrez un peu. Vous aurez envie de vous remettre sur les rails.

Une fois que vous vous êtes programmé avec la nouvelle habitude, vous allez avoir beaucoup plus de temps qu'auparavant pour faire des choses. Ensuite, vous pourrez recommencer avec une autre habitude. Vous pouvez dire : « J'entame et j'achève toujours mes tâches » ou « Je traite toujours les gens avec respect et gentillesse. » Au fur et à mesure, vous pourrez créer de nouvelles habitudes que vos habitudes acquises précédemment vous donneront plus de temps et d'occasions d'utiliser.

Jouer son rôle

Jouer un rôle est une autre stratégie. Les acteurs portent des costumes et répètent leurs rôles jusqu'à véritablement incarner leurs personnages. De fait, ils ont souvent du mal à revenir à la normale après un tournage, parce que leur personnalité s'est en quelque sorte scindée en deux. Ils ont vécu, marché, parlé, respiré comme leur personnage pendant parfois six mois.

Puis on leur propose un autre rôle, et ils doivent s'y glisser. C'est pourquoi les acteurs de cinéma sont très névrosés.

Qu'est-ce que cela signifie pour vous ? Vous créez la personnalité que vous aimeriez avoir. Quel genre de personne voudriez-vous être, en cohérence avec vos valeurs, vos objectifs et votre personnalité ? Par exemple, je voulais être un père positif, efficace et encourageant. Je me suis donc visualisé comme un très bon père pour mes enfants. J'ai rencontré toutes sortes de situations au fil des ans, et j'ai toujours traité mes enfants comme le ferait une personne positive, affectueuse et encourageante.

Encore aujourd'hui, même si je suis en colère, irrité ou déçu, je garde à l'esprit que ce que je fais et dis va avoir un impact sur la manière dont ils se percevront à l'avenir. Je dois donc parler et agir de façon positive. C'est ainsi que leur estime d'eux-mêmes se développe.

Se mesurer aux meilleurs

Je possède une académie d'éloquence, et tous les deux mois je rassemble douze personnes. Pendant trois jours, je leur enseigne de manière intensive à faire d'excellents discours.

J'ai téléchargé des discours de grands acteurs ou de grands politiques. L'un de mes préférés est « J'ai fait un rêve » de Martin Luther King. On considère généralement que le meilleur discours du XIX^e siècle est le discours de Gettysburg d'Abraham Lincoln. Beaucoup d'enfants l'apprennent à l'école, donc je l'ai téléchargé et je le fais écouter afin que les gens aient un aperçu de ce qu'est un grand orateur.

Il existe également des enregistrements des meilleurs discours de Winston Churchill. Écoutez-les. Vous pouvez aussi les lire. On vous explique comment il se préparait, comment il prenait des notes dans la marge, comment il faisait les cent pas et travaillait avec sa secrétaire et sa femme jusqu'à ce qu'il soit fin prêt à délivrer ce discours au Parlement.

Au Parlement britannique, les discours sont notés dans l'ordre du jour. Les gens voyaient qu'à 10 h 40, Churchill allait parler. La rumeur se répandait dans les couloirs : « Winston est là, Winston va parler aujourd'hui » et les membres du Parlement se rendaient dans la Chambre afin de s'asseoir avant que Churchill prenne la parole.

J'enseigne à mes étudiants à parler ainsi, et c'est stupéfiant. Des gens qui ne se sont jamais exprimés en public auparavant obtiennent des applaudissements nourris parce qu'ils ont convoqué mentalement cette image.

Pour l'essentiel, il s'agit de vous référer aux gens que vous considérez parmi les plus productifs dans votre domaine. Voyez si vous pouvez trouver leur autobiographie ou leurs habitudes quotidiennes afin de faire correspondre ce que vous faites à ce qu'ils font.

Jeune homme, j'ai appris que les grands leaders d'aujourd'hui lisaient des livres sur de grands leaders d'antan quand ils étaient enfants. Ils dévorent des biographies et des autobiographies et ils s'imaginent en leader, en personne qui accomplit des choses extraordinaires – en militaire, en politique, en scientifique ou en grand sportif. Ils imaginent qu'ils sont comme eux. Pour finir, ils se conditionnent à penser, marcher, parler et agir comme ces gens.

Devenir professeur

L'enseignement constitue une autre technique. Comme nous l'avons vu, vous devenez ce à quoi vous pensez la plupart du temps. Vous devenez ce que vous lisez la plupart du temps. Vous devenez ce que vous dites la plupart du temps. Vous devenez aussi ce que vous enseignez la plupart du temps.

Donc si vous enseignez des choses vraiment importantes pour vous, vous vous instillerez peu à peu ces idées. Si vous enseignez le courage, vous deviendrez courageux. Si vous enseignez la méticulosité ou de bonnes habitudes de travail, vous développerez ces habitudes vous-même.

Vous devenez ce que vous enseignez et vous enseignez ce que vous voulez apprendre par-dessus tout. Si vous vous intéressez réellement à un sujet, vous voulez en apprendre davantage parce qu'au plus profond de vous, vous avez l'intuition que ces connaissances peuvent vous être utiles.

Une technique similaire consiste à être un modèle pour les autres. J'ai travaillé avec des dizaines de milliers de directeurs au fil des ans. Quand vous devenez directeur, tout le monde vous surveille du coin de l'œil. On pense à vous, on débat sur vous et on parle de vous à la maison. Même si

l'on ne vous regarde pas directement, on vous observe et on prend des notes. Si on vous admire, c'est qu'on veut devenir comme vous.

L'une des meilleures choses à faire est de donner des livres à lire à tous ces gens. Au fil des ans, j'ai offert des livres et des programmes audio à tous mes employés. Ils reviennent parfois me voir après des années pour me dire : « Vous avez changé ma vie en m'offrant ce livre. Cela m'a transformé pour toujours. Maintenant, je suis un cadre exécutif, ou je possède ma propre entreprise, ou je gagne plus que je n'aurais jamais rêvé. » Donc rappelez-vous que tout le monde vous regarde quand vous avez une position d'autorité.

Il y a de nombreuses années, j'ai travaillé en Afrique avec le Dr Schweitzer. C'était un homme brillant. On le considère comme l'un des plus grands philanthropes du XX^e siècle. J'ai lu beaucoup de ses ouvrages. Il disait qu'il faut enseigner par l'exemple, car les êtres humains ne réagissent à rien d'autre.

En élevant mes enfants, j'ai compris que les enfants sont davantage formés par l'exemple que par n'importe quelle chose que vous pourriez dire. Ils ignorent ce que vous dites, mais ils se souviennent de ce que vous faites. À 35 ans, les gens sont encore influencés par ce que leurs parents disent et par la manière dont ils se comportent.

Si vous voulez élever des enfants sains et heureux, aimez leur mère et traitez-la avec respect et affection, parce que c'est ainsi qu'ils feront plus tard. J'ai deux garçons qui sont mariés aujourd'hui, et ils traitent tous deux leurs femmes avec respect et affection. Ils ne se disputent jamais avec elles. Ils sont toujours heureux. Ils ont des enfants et ils les élèvent de la même manière. Ma fille est mariée avec un homme merveilleux et ils ont trois enfants. Il la traite comme je traitais sa mère. Ma fille a été attirée par son mari à l'âge de 15 ans, parce qu'il avait les qualités que je manifestais envers ma femme. Au niveau inconscient, elle voulait avoir ce genre de mari.

Ils se sont rencontrés en vacances à l'âge de 14 ou 15 ans. Ils ont décidé qu'ils se marieraient plus tard. Ils ont d'abord fini leurs études universitaires, puis ils ont emménagé ensemble et, pour finir, ils se sont mariés. Tout était planifié. Ils étaient attirés l'un par l'autre à cause de ce qu'ils avaient vu l'un chez l'autre dans leur enfance.

Chapitre 3

LES GENS PRODUCTIFS SONT DÉTERMINÉS

Maintenant que nous abordons des stratégies et des choses plus spécifiques, il convient de commencer par le pouvoir de la clarté en tant que stratégie mentale. Vous devez absolument être clair sur ce que vous êtes en termes de talents, de compétences et de désirs. En tant que professionnel, quels sont vos objectifs spécifiques ? Combien voulez-vous vendre ? Combien voulez-vous gagner ? Quel genre de bénéfices voulez-vous faire ?

Vous devez aussi être tout à fait clair sur les bénéfices que votre produit ou votre service apportera à vos clients. Vous devez être clair sur le profil de vos clients, sur ce qu'ils veulent, sur ce dont ils ont besoin et ce pour quoi ils sont prêts à payer.

Vous devez être clair sur vos concurrents. Qu'offrent-ils au client que vous voulez ? Qu'est-ce qui fait qu'ils ont une supériorité dans l'esprit du client ? Vous devez comprendre comment votre client voit votre produit par rapport à ceux de vos concurrents. Quand le client a le choix entre votre produit et celui de votre concurrent, pourquoi choisit-il celui de votre concurrent ? Quels avantages le client voit-il à acheter son produit plutôt que le vôtre ? Que pouvez-vous faire pour contrebalancer ces avantages ?

Durant la Seconde Guerre mondiale, les Russes comme les Allemands avaient des régiments de tireurs d'élite. Une seule tireuse d'élite russe a abattu 387 Allemands. Cela correspond à plus de morts qu'une bataille entière peut en faire. Mais elle les a tués l'un après l'autre. Dans les guerres

du Moyen-Orient, les tireurs embusqués étaient encore plus dangereux et pouvaient tuer plus de gens que toute une armée.

C'est pourquoi je mets l'accent sur la clarté. Toutes les erreurs que vous ferez seront dues au fait que vous n'êtes pas clair quant à ce que vous essayez d'accomplir, à vos objectifs. Prendre le temps de les définir est vraiment important.

On a demandé une fois à Albert Einstein comment il occuperait son temps si une catastrophe était sur le point de détruire la race humaine et qu'il avait une heure pour résoudre cela. Il a dit : « Je passerai 90 % de ce temps à comprendre le problème et 10 % à mettre la solution en place. »

Alexandre le Grand est considéré comme l'un des plus grands généraux de tous les temps. Il a conquis la totalité du monde connu à l'époque, de la Méditerranée jusqu'à l'Inde. Il passait des journées entières dans sa tente, planifiant chaque bataille avec ses généraux. Ceux-ci devaient affronter des ennemis qu'ils n'avaient jamais affrontés auparavant. Ils prenaient le temps de faire des recherches, d'interroger les prisonniers et les espions, de découvrir exactement à qui ils avaient affaire, comment leur ennemi s'en prendrait à eux et ce qu'ils devraient faire pour gagner.

Alexandre a combattu contre des armées dix fois plus grandes que la sienne, et il a pourtant gagné chacune de ses batailles majeures. Il a traversé le monde connu à l'époque, montagnes, déserts et rivières, et il a obtenu la victoire parce qu'il prenait le temps d'éclaircir à qui il avait affaire et ce qu'il devait faire pour gagner.

Donc si vous voulez gagner cinq ou dix fois plus que vos concurrents, vous allez devoir éclaircir ce que vous faites ou pouvez faire qui vaille beaucoup plus d'argent qu'eux.

En 1928, IBM a commencé à vendre des mécanographes à cartes perforées. Avec le temps, l'entreprise n'a cessé de grandir. Elle a assez bien survécu à la Grande Dépression. Dans les années 1960, elle a sorti une machine appelée la 360, le premier ordinateur, qui s'est abattue sur le marché comme une tornade. En 1982, IBM possédait 83 % du marché mondial des ordinateurs.

Quelle est la clé qui a rendu possibles des ventes aussi incroyables ? Les produits IBM n'ont jamais été meilleurs ou moins chers que ceux de leurs concurrents. Ils manquaient de certains avantages d'un produit concurrent ;

ils étaient plus chers qu'un autre. Pourtant, c'est IBM qui a vendu la plupart des ordinateurs du monde.

Pourquoi ? Parce que leur méthode de vente se basait sur le taux de rendement interne, le TRI. Ils disaient que si vous achetiez un produit IBM, il s'amortirait de lui-même sur une période donnée. Après cela, il était virtuellement gratuit. En l'utilisant, vous augmentiez vos bénéfices. Vous faisiez plus d'argent que vous n'en auriez fait si vous n'aviez pas installé cette machine. Les représentants IBM démontraient exactement combien vous économisiez ou gagniez chaque année en utilisant leur produit.

En gros, ils disaient que si vous achetiez leur produit, c'était gratuit et cela vous amenait des bénéfices. Vous payiez d'avance, mais ensuite le produit s'amortissait de lui-même et il continuait de rapporter des bénéfices année après année. Donc plus vous utilisiez ce produit, plus c'était rentable pour vous. Vous deveniez riche en payant ; plus vous achetiez de produits, plus vous vous enrichissiez et à grande vitesse.

Cette technique a fait d'IBM le champion du monde. L'entreprise était classée comme la meilleure du monde, année après année, par de grands magazines d'affaires comme *Fortune*.

Beaucoup de gens associés à IBM sont devenus riches. À un moment donné, je crois que c'était vers 1962, IBM faisait tant de ventes qu'ils ont annoncé que les représentants pouvaient gagner jusqu'à 100 000 dollars de commissions par an ; au-delà de cela, ils travailleraient pour rien. Ils ne gagneraient pas davantage.

Un vendeur IBM du nom de Ross Perot s'est demandé « Et moi ? ». C'était un si bon vendeur qu'il avait atteint les 100 000 dollars de commissions le 24 janvier. Il a alors quitté l'entreprise et lancé sa propre affaire (EDS). Il est devenu l'une des personnes les plus riches des États-Unis. Mais il se servait de la même méthode : le taux de rendement interne.

IBM avait une très bonne stratégie marketing. Ils disaient : « Aidez-nous à comprendre comment fonctionne votre entreprise et ce que vous payez pour traiter les activités comme le personnel, les impôts, les machines, l'équipement, etc. Puis laissez-nous revenir avec une proposition et vous montrer que nous pouvons rendre le produit gratuit pour vous. Nous serons de retour dans dix jours et nous vous ferons une proposition. Vous pouvez réunir vos chefs de service et vos comptables. Vous étudierez notre

proposition et vous nous direz ce que vous en pensez. » Pas de pression. C'était tout à fait incroyable.

Tout le monde était impatient d'assister à cette présentation. Ils l'analysaient, la testaient et vérifiaient si elle était correcte. Puis ils revenaient et la seule question était : « Quand pouvons-nous vous payer des centaines de milliers de dollars pour votre produit ? Quand pouvons-nous l'installer ? Quand pouvons-nous commencer à l'utiliser ? » Il n'y avait pas de « oui, mais », « non », « peut-être », de demande de ristourne ou quoi que ce soit. C'était seulement : « Quand pouvons-nous obtenir le produit ? »

J'ai moi-même utilisé cette stratégie au fil des ans, parce que, surtout en B2B (business to business), on espère gagner plus que le coût du produit et on s'y attend. Le produit est censé générer de plus grosses économies, ou un plus gros chiffre d'affaires. S'il ne le fait pas, l'entreprise ne devrait pas l'acheter et vous ne devriez pas le vendre.

Par conséquent, vous devez être parfaitement clair sur ce que votre client a à gagner s'il achète votre produit ou utilise votre service. Vous devez l'en persuader et le prouver.

Un de mes amis a récemment acheté une publicité pleine-page dans *USA Today*. Il y dit ceci : « Engagez-moi, et je vous offrirai gratuitement une consultation de stratégie marketing d'une valeur de 120 000 dollars. » C'est une proposition très audacieuse, mais il sait ce qu'il fait. Il offre ce qu'on appelle une inversion de risque, qui consiste à dire : « Il y a toujours un risque dans l'achat d'un nouveau produit ou service, donc je vous offre mon produit ou mon service, et je le structure de manière à ce que, si vous ne faites pas de bénéfices, il n'y ait aucune charge. J'inverse le risque, de façon à ce qu'il repose entièrement sur moi ; vous n'avez pas de risque du tout. Si vous ne réussissez pas, il ne vous en coûte rien. Si vous réussissez, vous allez gagner ou économiser une énorme somme d'argent. »

Il est en mesure d'acheter des publicités pleine-page dans les publications nationales parce que c'est une très bonne offre, et le téléphone ne cesse de sonner. Grâce à cette clarté, les gens disent : « S'il vous plaît, prenez-moi. Vendez-moi votre produit. Faites appel à moi. Apportez-moi votre produit... »

Mon ami dit : « Laissez-moi étudier votre entreprise et ses coûts de fonctionnement. Ensuite, je vous dirai si je peux vous offrir une inversion

du risque au cours de notre transaction. Si je ne peux pas, je ne vous le vendrai pas, et vous n'aurez pas à acheter. »

Les représentants les plus riches du monde sont ceux qui ont pu démontrer que le coût de leur produit ou de leur service était faible comparé aux bénéfices qu'il procurait. Il s'agit toujours de clarté.

Le client va demander : « Tout d'abord, pourquoi devrais-je acheter ce produit ? Deuxièmement, pourquoi devrais-je vous l'acheter à vous ? Et troisièmement, pourquoi devrais-je l'acheter maintenant ? » Vos réponses à cela doivent être claires.

Les décisionnaires qui achètent un produit ou un service, en particulier dans une entreprise, ont quatre questions, même s'ils ne les formulent pas tout haut :

1. Combien cela coûte-t-il ? Combien d'argent dois-je vous donner pour obtenir les bénéfices dont vous parlez ?
2. Quel bénéfice vais-je faire exactement, en chiffres ?
3. Quand ferai-je ce bénéfice ?
4. À quelle allure obtiendrai-je ce bénéfice ?

En d'autres termes combien d'argent rentré, combien d'argent dépensé ? À quelle vitesse, avec quelle certitude ? Votre tâche, au cours de la conversation, est de répondre à toutes ces questions. Si vous ne le faites pas, le client n'aura d'autre choix que de dire : « Laissez-moi y réfléchir. Je vous rappellerai. Envoyez-moi quelque chose par courriel. Ne m'appellez pas. C'est moi qui vous appellerai. »

Mais si vous êtes clair dans vos réponses, vous pouvez vendre tout ce que vous voulez, à tous ceux à qui vous voulez vendre.

Le pouvoir des objectifs

Pendant des années, j'ai parlé de l'importance de se fixer des objectifs. Examinons donc leur utilité s'agissant d'être plus productif.

Toutes les études que j'ai lues dans ma vie – et j'ai étudié ce sujet comme un fanatique – disent que 3 % des adultes ont des objectifs et des plans écrits. Les 97 % restants ont des espoirs et des souhaits, peut-être jetés sur le papier, mais ils n'ont pas d'objectifs ni de plans.

Les gens qui ont le plus d'argent ont tous des objectifs. Les pauvres de n'importe quelle société n'ont pas d'objectifs. C'est oui ou non, noir ou blanc, haut ou bas. C'est très simple.

Dans mes séminaires, je me suis adressé à plus de cinq millions de personnes. Dans chacun d'eux, je parle de revenir aux fondamentaux et aux objectifs. Chaque semaine, des gens viennent me dire :

« Vous avez changé ma vie. Vous m'avez rendu riche.

– En quoi vous ai-je aidé ?

– Avec les objectifs, disent-ils toujours. Je suis allé dans les meilleures écoles. Je viens d'une très bonne famille, mais je n'ai jamais eu d'argent. Et, un mois après avoir écrit mes objectifs, ma vie s'est transformée. C'est incroyable. »

Sept étapes pour se fixer des objectifs

J'ai un processus en sept étapes remarquablement efficace pour définir des objectifs, et je l'ai enseigné partout dans le monde.

Étape numéro 1 : décider de ce qu'on veut

J'ai déjà parlé de clarté. L'étape numéro 1 consiste toujours à *décider exactement ce que vous voulez dans un domaine de votre vie*. Votre objectif est ce à quoi vous voulez aboutir à la fin de la journée, ce que vous voulez accomplir. Qu'est-ce que vous voulez être, avoir ou faire ?

Vous devez aussi être très précis. Vous devez être clair au point de pouvoir l'expliquer à un enfant de cinq ans, qui se tournerait vers une personne, lui répéterait exactement ce qu'il a entendu, et cette troisième personne comprendrait de quoi il s'agit.

Étape numéro 2 : mettre son objectif par écrit

Il faut maintenant *l'écrire*. Et l'écrire à la main, ne pas le taper à l'ordinateur. Il y a une raison à cela. J'ai lu une étude reproduite un grand

nombre de fois au cours des années. Les étudiants d'université qui tapent leurs notes à l'ordinateur ne se rappellent rien de ce qu'ils ont noté. Tandis que ceux qui les écrivent à la main – même s'ils ont une intelligence moyenne et viennent d'un milieu moyen – sont bien meilleurs que les génies qui les tapent, parce que les génies oublient tout ce qu'ils ont tapé dès qu'ils referment leur ordinateur à la fin du cours.

Donc vous devez l'écrire à la main. C'est comme d'écrire à votre esprit super-conscient. Vous l'écrivez comme sur un écran, si vous voulez. Quand vous cessez d'écrire, c'est automatiquement transféré à votre esprit super-conscient.

Vous avez entendu parler de la loi d'attraction, qui dit en gros que vous attirez dans votre vie les gens et les situations qui sont en harmonie avec vos pensées dominantes. Donc votre objectif le plus important est d'éclaircir tout à fait ces pensées dominantes. Si vous pensez à l'échec, à l'inquiétude, aux pertes d'argent, vous allez attirer ce genre de choses dans votre vie.

La plupart des gens utilisent cet incroyable pouvoir contre eux-mêmes. Ils pensent à ce qui les inquiète, leurs factures, leurs problèmes, les gens qui leur causent des ennuis. Surprise, surprise ! Ils ne cessent d'attirer des gens négatifs dans leurs vies, et avec qui s'associent-ils la plupart du temps ? Avec des gens qui râlent et se plaignent de leurs problèmes.

À quoi pensent-ils ? Ils restent éveillés la nuit à penser à des choses négatives, et ils ne cessent d'attirer ce champ d'énergie. Rappelez-vous que tout un chacun a cet aimant dans son cerveau. Et de même que l'aimant attire des particules de fer, l'aimant du cerveau attire des gens et des situations en harmonie avec ces images et ces idées, surtout si elles sont imprégnées d'émotion.

Imprégner un objectif d'émotion – c'est ce qu'on fait quand on écrit un objectif et qu'on le relit – c'est comme de l'électrifier pour lui donner plus de force. Donc quand vous écrivez votre objectif de manière positive, vous installez un champ de force énergétique qui commence à vibrer et à attirer des gens, des idées, des situations et des perspectives qui correspondent à cet objectif.

Étape numéro 3 : se fixer un délai

L'étape suivante consiste à *se fixer un délai*. Le délai parle à votre subconscient, lequel fournit à son tour à votre esprit super-conscient les matériaux correspondant au délai que vous vous fixez. Votre esprit super-conscient doit le savoir. Ne dites pas « Je veux être riche à un moment donné », parce que cela peut vouloir dire dans trente ou quarante ans.

Il s'agit encore une fois de clarté. Beaucoup de gens qui sont passés par mes séminaires m'ont dit : « J'ai perdu des années de ma vie simplement parce que je n'étais pas clair. Comment cet ordinateur super-conscient que j'ai dans mon cerveau pourrait-il fonctionner si je ne lui donne pas des directives et des conseils ? »

Je vais vous donner un exemple. Imaginez que vous appelez un bon restaurant et que vous disiez :

« Bonjour, je m'appelle Brian Tracy. J'aimerais venir dîner chez vous.

– Quel jour aimeriez-vous venir ? demande le restaurateur.

– Eh bien, je ne sais pas trop.

– Combien serez-vous ?

– Je n'ai pas encore décidé.

– Pour quelle heure voulez-vous réserver ?

– Je n'ai pas encore confirmé cela, mais j'aimerais quand même faire une réservation et qu'elle soit effective quand je viendrai. »

La personne à l'autre bout du fil en conclurait que vous avez besoin de vous faire examiner la tête, parce que vous ne pouvez pas faire une réservation si vous ignorez toutes ces choses.

Par conséquent, imaginez que votre esprit super-conscient a ce pouvoir incroyable, qu'il peut vous apporter tout ce que vous voulez dans la vie, à condition que vous fassiez la lumière dessus.

Je vous donne un autre exemple, dont je ne parle pas à beaucoup de gens. Il y a bien des années, quand j'ai commencé à travailler sur les objectifs, j'étais célibataire et je voulais rencontrer la femme idéale. Je savais que la définition d'objectifs marchait parce que je l'avais utilisée. Je me suis donc dit : la définition d'objectifs marche pour acheter une voiture, décrocher un boulot, avoir de l'argent, pourquoi ne marcherait-elle pas pour trouver la personne parfaite ?

J'ai donc écrit une description de la femme idéale pour moi. J'ai noté peut-être vingt-cinq traits de caractère que je voulais chez elle, et surprise, surprise, quelques semaines plus tard, cette femme idéale est entrée dans ma vie. Je l'ai rencontrée, je l'ai regardée, elle m'a regardé, nous sommes allés boire un café, nous avons dîné ensemble et nous avons entamé une relation qui a duré presque deux ans.

J'avais négligé quelques traits dans ma description : calme, positive, gaie et surtout normale. Celle-ci était folle. Tout le monde a eu un partenaire névrosé dans sa vie, qui lui a beaucoup appris sur ce qu'il ou elle voulait ou non.

Quelques années plus tard, j'ai rencontré ma femme actuelle, Barbara, qui était célibataire à l'époque. Nous prenions tous deux des cours à l'université. Elle ne savait pas bien quoi faire de sa vie et elle m'a demandé :

« Comment pourrais-je trouver l'homme idéal ?

– C'est très simple, lui ai-je répondu. Tu t'assieds et tu écris la liste de tout ce que tu veux chez cette personne.

– Comment cela pourrait-il marcher ?

– Ne t'inquiète pas, lui ai-je dit. Ça marche.

– Mais ce n'est pas un peu froid, dépourvu de romantisme ?

– Non, pas du tout. Ce qui manque de romantisme, c'est de découvrir qu'on est avec la mauvaise personne et de se gâcher la vie sur une période prolongée.

– Intéressant », a-t-elle dit.

Nous sommes repartis chacun de notre côté. Je suis rentré chez moi et j'ai pensé qu'il était temps d'écrire une nouvelle liste. Donc je me suis assis avec une feuille de papier et j'ai écrit ma liste. J'ai défini environ quarante qualités que je voulais chez la femme idéale, et cela comprenait : normale, sensée, amicale, compatissante, avenante, facile à vivre, détendue, ouverte et flexible.

Du temps a passé, et j'ai eu un jour un appel de Barbara, qui m'a dit :

« J'ai suivi ton conseil, et j'aimerais te faire part de mes résultats.

– D'accord, ai-je dit. Donnons-nous rendez-vous à l'université.

Je l'ai rejointe et je lui ai demandé :

– Alors, qu'as-tu découvert ?

– J'ai écrit tout ce que tu m'as dit, et j'ai décidé qui est la personne parfaite pour moi.

– C'est formidable. Et qui est-ce ?

– Toi », m'a-t-elle dit.

J'étais stupéfait, mais j'ai réfléchi et j'ai regardé ma liste. Plus tard, nous nous sommes aperçus que chacun de nous avait décrit l'autre parfaitement. Nous nous sommes mariés, et nous le sommes toujours depuis quarante ans.

Est-ce que ça marche dans les affaires ? J'avais un nouveau produit formidable à développer, et j'avais besoin d'un super-vendeur, qui travaillerait à la commission. J'ai donc écrit une liste de trente-deux qualités que je voulais chez cette personne. Deux jours plus tard, mon téléphone a sonné. C'était un cadre très compétent, qui était entre deux postes et avait entendu parler de moi. Il voulait me proposer de travailler pour moi. Je n'accepte généralement pas ce genre de sollicitation, mais je l'ai fait.

Il est entré et je lui ai dit : « J'ai environ trente minutes avant de devoir m'en aller. » J'ai passé trois heures avec lui et je l'ai engagé, ce que je ne fais jamais après une première rencontre. Il est venu travailler pour moi et il a fait un travail remarquable. Il était brillant, compétent, capable, créatif, un grand vendeur et un grand stratège.

Environ un mois plus tard, je l'ai fait asseoir et je lui ai dit : « Je veux vous montrer quelque chose. C'est un système que j'enseigne à d'autres gens, et je l'ai utilisé pour vous. C'est une description de vous avant que je vous rencontre. » Nous avons parcouru la liste ensemble, et il correspondait à tout ce que j'avais écrit, plus six ou sept traits supplémentaires. Il connaissait la programmation, il connaissait les plans marketing en ligne. Il savait croiser les bases de données d'autres entreprises pour nous attirer des clients potentiels. Il était incroyable.

Donc est-ce que ça marche ? Oui, ça marche. Les bénéfiques que vous obtiendrez en écrivant ces descriptions vous forcent à penser clairement.

Quand ma femme et moi nous sommes mariés, nous n'avions pas d'argent parce que nous montions une entreprise. Nous avons dû louer une maison. Nous nous sommes dit « OK, nous n'allons pas toujours vivre ici, mais où

voulons-nous vivre ? ». Nous avons fait une liste. Nous avons écrit les quarante-deux caractéristiques de notre maison idéale. Nous avons acheté des magazines de belles maisons, comme *Better Homes and Gardens*, *Architectural Digest*. Nous avons tout noté et nous nous sommes mis au travail.

Deux ans et demi plus tard, nous avons emménagé dans une maison dans une autre ville et un autre pays. Elle était remarquable, et nous avons dû gagner plus d'argent pour pouvoir payer cette maison.

Donc est-ce que ça marche ? Oui, ça marche.

Pour résumer depuis le début, étape numéro 1 : décidez exactement ce que vous voulez, en sorte d'être capable de l'expliquer à un enfant de 5 ans. Étape numéro 2 : écrivez-le en sorte qu'un enfant de 5 ans puisse le comprendre facilement. Étape numéro 3 : fixez-vous un délai. Quand voulez-vous atteindre cet objectif ?

Étape numéro 4 : faire une liste

L'étape numéro 4 est de *faire une liste*. L'élaboration d'une liste est l'une des compétences les plus importantes pour atteindre le bonheur et la richesse. Cette liste vous force à réfléchir avec plus d'acuité et à activer en profondeur votre esprit super-conscient.

Écrivez tout ce que vous pensez avoir à faire pour atteindre votre objectif. Vous écrivez, vous révisez, vous réécrivez, vous corrigez, vous ré-réécrivez. Vous aurez sans doute trois ou quatre pages au bout du compte.

Cela ressemble beaucoup à une entreprise qui lance un nouveau produit sur un nouveau marché. Les dirigeants de l'entreprise se réunissent pour élaborer un plan. Ils écrivent une liste des choses à faire pour développer ce nouveau produit.

Vous pouvez imaginer combien de centaines de pages Apple avait quand ils ont sorti le premier iPhone. Ils avaient quelque chose comme 4 000 ingénieurs travaillant de concert sur l'iPhone dans le monde entier, avant d'arriver au stade où ils ont annoncé son lancement sur le marché à San Francisco.

Étape numéro 5 : organiser la liste

À l'étape numéro 5, vous *organisez votre liste* par ordre de priorité. Il existe un merveilleux livre d'Atul Gawande, intitulé *The Checklist Manifesto*. Je l'ai lu deux ou trois fois. Pour moi, il est envoûtant. Il parle des gens qui mettent en ordre des listes détaillées – des procédures très compliquées – et qui le font impeccablement, sans une erreur. D'autres, avec de grandes connaissances, de grandes compétences et beaucoup d'argent, ont sauté une étape clé. Ils se sont ruinés et ils ont souvent causé la mort de beaucoup de gens.

The Checklist Manifesto recommande de faire une liste. Le succès vient avec la liste de tout ce qui nécessaire pour atteindre un objectif. Que faire en premier ? Que faire en deuxième ? Que faire en troisième, et ainsi de suite ?

Étape numéro 6 : agir

L'étape numéro 6 consiste à *agir*. Vous avez votre liste, vous savez quel est votre objectif et vous avez un délai. Maintenant, agissez. Entrez en action. Levez-vous. Partez de là où vous êtes. Prenez le téléphone. Allez sur Internet, mais faites quelque chose immédiatement. Donnez un coup de pied, comme dans un match de foot. Ne remettez pas à plus tard en disant : « Maintenant, j'ai un objectif écrit. »

Vous serez stupéfait de ce qu'il se passe si vous le faites, parce que votre esprit super-conscient travaille maintenant vingt-quatre heures sur vingt-quatre à concrétiser cet objectif dans votre vie. En agissant, vous mettez en route vos facultés mentales et vous activez votre esprit super-conscient.

Étape numéro 7 : faire une chose chaque jour

L'étape numéro 7 est de *faire tous les jours une chose qui vous rapproche de votre objectif*. Tous les jours de la semaine, sept jours sur sept. Vous pouvez faire plus d'une étape si vous le voulez. Vous pouvez travailler sur l'étape précédente un peu plus longtemps, mais faites une chose par jour, sept jours par semaine, jusqu'à ce que vous ayez atteint cet objectif.

En faisant cela, dans bien des cas, vous serez votre pire ennemi. Vous serez votre plus grand critique. Vous vous fixerez probablement un objectif ridicule, comme « Je veux être millionnaire ». Je me souviens que je me suis fixé cet objectif il y a bien des années, quand je vivais dans un petit meublé. Je n'avais presque pas d'argent et je vendais à la commission. J'ai écrit que je voulais être millionnaire et je me suis demandé par quelles étapes il fallait passer pour y arriver.

Sachant ce que je sais maintenant en termes de psychologie du succès, voici ce que je dirais :

1. Levez-vous tôt. Tous les gens qui réussissent se lèvent tôt.
2. Écrivez et réécrivez vos objectifs au présent. Prenez une feuille de papier – je préfère un carnet à spirale – et écrivez dix objectifs. On peut en écrire davantage, mais l'esprit ne peut se concentrer facilement que sur dix à quinze objectifs à la fois. Au-delà, il est submergé. Écrivez-les au présent, comme si vous les aviez déjà atteints. Plutôt que d'écrire « J'atteindrai cet objectif », écrivez « Je suis un *self-made* millionnaire à cette date », etc.
3. Lisez une heure au moins par jour. Lisez des ouvrages instructifs, spirituels, motivationnels, qui nourrissent votre esprit, vous donnent un sentiment de bien-être par rapport à vous-même et à votre vie.
4. Faites une liste de vos priorités et classez-les.
5. Commencez à travailler sur votre première priorité, la chose la plus importante que vous puissiez faire et continuez jusqu'à ce que vous l'ayez achevée.
6. Écoutez des programmes audio dans votre voiture. Faites de chaque minute de trajet un moment d'apprentissage. J'ai commencé à faire cela dans ma voiture avec un magnétophone. Plus tard, j'ai eu une voiture avec un lecteur de CD. Aujourd'hui, vous pouvez avoir tous vos programmes audio sur votre smartphone, et les emporter avec vous quand vous faites du sport.
7. Posez-vous deux questions après chaque expérience. Je les appelle les questions magiques et elles vous rendront riches : 1. Qu'ai-je bien fait lors de ce dernier appel ou de cette dernière activité ? 2. Que dois-je faire autrement la prochaine fois ? Ce sont des questions magiques, car elles vous forcent à penser positivement à ce que vous avez fait de bien et à ce que vous ferez mieux à l'avenir.

Ces sept étapes sont géniales. Je me suis mis au travail dessus et j'y ai travaillé tous les jours. Pendant sept mois, je n'ai remarqué aucune différence. Puis mes revenus ont commencé à augmenter. J'ai persévéré et, en cinq ans, mes revenus se sont multipliés par dix. J'ai continué tous les jours. Cinq ans plus tard, mes revenus avaient encore été multipliés par dix. Sur dix ans, cela faisait une multiplication par cent.

J'ai donné ce conseil à d'autres gens dans le monde entier, des gens qui étaient dans des situations très modestes, et ils m'ont dit que mes projections étaient trop prudentes. Ils étaient devenus millionnaires ou avaient multiplié leurs revenus par dix en six ou sept ans.

Dans tous les cas, la dernière étape de l'atteinte des objectifs est de faire quelque chose tous les jours. Cela nous ramène à l'autodiscipline. Beaucoup de gens viennent me voir pour me dire : « J'étais interdit bancaire, j'étais alcoolique, j'étais divorcé, et j'ai commencé à suivre votre programme de définition d'objectifs. Aujourd'hui, je suis riche. Aujourd'hui, j'ai trois entreprises. J'ai trente-huit employés. Je n'ai jamais eu autant d'argent de toute ma vie. Vous avez changé ma vie. Vous m'avez rendu riche. »

Maintenant, quel est le revers de ce que je viens d'expliquer ? Il n'y en a pas. Aucun revers. Je ne vous demande pas de payer une fortune un système qui ne marche pas. Je vous demande d'investir un peu de temps, sachant que j'ai utilisé ce système avec des centaines de milliers de gens dans quatre-vingt-trois pays et qu'aucun d'eux ne m'a jamais dit que ça ne marchait pas. Je n'ai jamais eu de lettre, de courriel ou de contact personnel disant : « J'ai suivi vos conseils et ça n'a pas marché. » Mais 100 % des gens qui m'ont dit qu'ils avaient suivi mes conseils ont affirmé que cela marchait comme dans un rêve. « J'ai réussi plus et plus vite que je ne l'aurais jamais rêvé. »

Un homme m'a emmené un jour à l'aéroport dans sa nouvelle Mercedes. Il avait pris un emploi de représentant un an avant de suivre mes cours. D'autres gens ont de superbes nouvelles maisons, des résidences à la montagne, ou séjournent dans des stations de ski. Ils vont dans de bons restaurants et leur vie est merveilleuse.

Les gens qui apprécient le plus cela sont ceux qui viennent de milieux modestes et ont fait des études moyennes. Aujourd'hui, ils sont riches. Tout le monde les considère avec respect et leur famille les admire pour ce qu'ils

ont accompli. Alors ils font un clin d'œil et disent : « C'était tellement simple. C'était garanti que ça marche. »

C'est le conseil que je vous donne par rapport à la définition et à l'atteinte d'objectifs : écrivez-les, travaillez dessus chaque jour, et vous serez étonnés du résultat. J'ai enseigné ce concept pendant quarante ans et je n'ai jamais entendu parler d'un échec.

Je connaissais un homme qui suivait des cours à l'université. Il a pris un cours de chimie, et il en est tombé amoureux. Il s'est donné un objectif et l'a écrit : « Je vais devenir si bon en chimie que j'aurai le prix Nobel. »

Il avait 22 ans quand il a décidé cela, et 42 quand il est monté sur scène pour recevoir le prix Nobel de chimie, en même temps que deux autres chercheurs de classe mondiale.

« Je n'en ai jamais douté, m'a-t-il dit. J'ai toujours su que je recevrais le prix Nobel. Je regardais la remise des prix à la télévision. Je lisais les biographies de ceux qui l'avaient reçu. Une année, je suis allé en vacances à Stockholm. Je m'en suis imprégné et j'ai travaillé autant que je pouvais. Puis un jour, j'ai fait une percée, et j'ai découvert qu'il y avait deux autres chercheurs, l'un aux États-Unis et l'autre en Europe, qui travaillaient aussi dans mon domaine. Je suis entré en contact avec eux et nous nous sommes rencontrés. Nous avons mis nos idées en commun, et ensemble nous avons obtenu le prix Nobel. Grâce à ce prix, j'ai une chaire de chimie dans l'une des meilleures universités du monde. Mon salaire est supérieur à tout ce que j'aurais pu rêver, et je suis entouré de gens intelligents et doués. Je travaille avec les étudiants des meilleurs établissements du pays. J'ai travaillé vingt ans sur mon objectif et je n'en ai jamais douté. »

C'est ce qui arrive quand vous avez des objectifs et des plans clairs. Vous êtes forcé de vous organiser. Si vous n'avez pas d'objectifs, c'est comme de conduire une voiture sans volant. Elle fait des zigzags. Votre vie fait des allers-retours : vous vous arrêtez, vous repartez, et tout le monde peut vous déranger (surtout avec les activités en ligne). N'importe quoi vous empêche de travailler, parce que vous n'avez pas de but. Vous n'avez pas de direction. Vous n'avez pas de destination.

Mais une fois que vous avez une destination, vous ne cessez de vous dire : « Mettons-nous au travail. » Vous ne faites que les choses qui vous rapprochent de l'achèvement de votre tâche la plus importante du jour.

La foi et la confiance sont essentielles à ce processus. Imaginez que quelqu'un qui a de grands pouvoirs, qui ne se trompe jamais, vous garantisse que vous atteindrez tel ou tel objectif, et comportez-vous comme s'il était absolument garanti.

L'une de mes histoires favorites concerne un grand homme d'affaires. Le fils de l'un de ses amis se lance dans la vente. Il prend rendez-vous avec l'homme d'affaires et lui dit :

« J'ai terminé l'université et maintenant je vais faire de la vente. C'est mon père qui a arrangé ce rendez-vous. Je me demandais si vous pourriez m'aider à trouver des clients pour mon produit.

– Je suis flatté que vous me posiez la question, répond l'homme d'affaires, mais pourquoi moi ?

– Parce que vous connaissez beaucoup de gens. Vous devez bien avoir quelques noms à me recommander.

– Oui, je connais beaucoup de gens. Laissez-moi aller vous chercher une liste. »

Il sort, va voir sa secrétaire, et celle-ci revient avec une liste dactylographiée de noms, adresses et numéros de téléphone.

« Voici une liste de dix personnes qui sont de bons clients, dit l'homme d'affaires. Vous pouvez les appeler. »

Le jeune homme s'en va, il appelle ces gens, plein d'enthousiasme. Il est vraiment heureux ; il commence sa carrière avec la recommandation d'un des hommes d'affaires les plus importants du pays. Il fait cinq ventes sur les dix personnes. Il retourne voir l'homme d'affaires la semaine suivante.

« Je voulais vous remercier, dit-il. Vous avez lancé ma carrière. J'ai déjà fait mieux que tous ceux avec qui j'ai commencé. Pensez-vous que vous pourriez me fournir une autre liste de noms ?

– Absolument. Juste une minute. »

L'homme d'affaires sort de la pièce et revient avec l'annuaire téléphonique.

« Voilà, dit-il. Ce sont les Pages Jaunes, avec toutes les entreprises du secteur. Il y en a plusieurs centaines. C'est là que j'ai pris les premiers dix noms. Maintenant, vous pouvez choisir les vôtres. »

Le jeune homme est abasourdi. Il était certain d'avoir réalisé des ventes parce que c'étaient des amis personnels de ce puissant homme d'affaires.

Il y a une histoire célèbre sur un coach de baseball dont l'équipe est en plein marasme. Ils ont perdu plusieurs matchs. Le coach vient les voir et leur dit : « J'ai entendu parler d'une espèce de magicien dans cette ville, quelqu'un qui jette des sorts. Il peut peut-être nous aider à sortir de ce mauvais pas. Je veux que vous me donniez tous votre batte préférée, et je vais les lui apporter et lui demander de les bénir.

– D'accord », disent-ils.

Ils sont tous très abattus et déprimés.

L'entraîneur prend dix ou quinze battes et s'absente tout l'après-midi. Il revient à la fin de la journée et leur tend les battes.

« Voilà, ce type a lancé un sort sur les battes. Il a dit qu'elles feraient des *homerun* toute la journée, demain. »

Le jour suivant, les joueurs placent *homerun* sur *homerun* durant le match. Personne n'arrive à croire au nombre de *homerun* qu'ils font. L'équipe est aux anges.

« Génial, disent-ils. On va pouvoir gagner la ligue avec ces battes. »

Néanmoins, l'un d'entre eux demande :

« Je n'étais pas là hier, et ma batte n'a pas été bénie. Comment ça se fait que j'aie pu faire tout ça aujourd'hui ?

– Je vais vous dire la vérité, dit l'entraîneur. Il n'y a pas de magicien. J'ai juste pris les battes, je les ai gardées dans ma voiture toute la journée et je vous les ai rapportées. La magie était dans votre esprit. Parce que vous étiez convaincus que vous feriez des *homerun* le jour suivant. »

Rappelez-vous que tout se passe entre vos deux oreilles. Cela dépend de la confiance que vous avez. L'affirmation la plus merveilleuse, toute simple, est : « Je peux le faire. Je peux le faire. Je m'aime et je peux le faire. »

Quand j'étais dans la vente, j'ai créé ma propre affirmation, et je l'ai transmise à un million de vendeurs. C'était : « Je m'aime et j'adore mon boulot. » Peu importe le secteur dans lequel vous travaillez aujourd'hui, quand vous vous levez le matin, dites-vous : « J'adore mon boulot. Je m'aime et j'adore mon boulot. J'adore mon boulot. J'adore mon boulot. »

Si vous n'arrivez pas à le dire pendant un certain temps, cela vous indiquera quelque chose. Peut-être n'avez-vous pas le bon métier. Mais comprenez bien : cela ne veut pas dire que l'emploi est mauvais. Cela ne veut pas dire

que l'entreprise est mauvaise. Cela ne veut pas dire que votre patron ou votre produit ou quoi que ce soit d'autre est mauvais. C'est juste que ce n'est pas pour vous.

Dans le domaine amoureux, on dit qu'il faut embrasser un tas de crapauds avant de rencontrer le prince charmant. Donc vous sortez avec différentes personnes. Vous vous entendez avec certaines pendant une courte période, et avec d'autres pas du tout. Mais si une relation ne marche pas, ce n'est pas parce qu'il y a quelque chose qui ne va pas chez l'autre. C'est juste que vous n'êtes pas assortis, tout simplement.

Il est étonnant que tant de gens soient malheureux pendant des années parce que leur relation ne marche pas. Ça n'a pas pourtant rien de personnel. Certaines relations marchent, d'autres non. Si vous avez un emploi et que vous ne l'aimez pas ou que vous n'aimez pas l'entreprise, cela ne veut pas dire que l'entreprise est mauvaise. Vous n'avez pas besoin de critiquer l'entreprise ou la personne, parce que ce genre de choses arrive, tout simplement. L'une des pensées les plus puissantes est celle-ci : ça arrive, tout simplement. Les affinités n'étaient pas là.

Le meilleur système de gestion du temps

Il y a des années, les gens avaient des systèmes de gestion du temps qu'ils emportaient avec eux : des agendas. Aujourd'hui, il existe une nouvelle génération d'applications et d'outils pour aider les gens à garder le fil de leurs engagements.

Voici mon expérience avec ces systèmes. On m'a demandé, il y a de nombreuses années, de produire un programme audio sur la gestion du temps. J'ai commencé à lire des livres et des articles sur le sujet. J'ai découvert qu'il y avait quatre entreprises majeures aux États-Unis qui donnaient des séminaires d'une journée sur la gestion du temps. On vous enseignait à organiser votre temps, à définir vos objectifs, à faire plus, à planifier chaque jour, etc.

Je me suis rendu dans les quatre villes où je pouvais apprendre ces systèmes. L'une était à Toronto, l'autre à New York, une autre à Denver et la dernière à Los Angeles. À chaque fois, j'ai passé une journée entière au séminaire, j'ai pris des notes et j'ai tout écrit. J'ai demandé qu'on m'envoie des systèmes de gestion du temps de partout, y compris du Danemark.

J'avais un bon ami danois, il l'a commandé et fait traduire pour moi. C'était le système le plus populaire en Europe à l'époque.

Je les ai tous installés et j'ai travaillé dessus. J'ai inventé un système de gestion du temps personnel. Quand les ordinateurs sont arrivés, j'ai acheté tous les planificateurs que je pouvais trouver et j'ai travaillé dessus. J'ai découvert que je n'arrivais pas à me discipliner pour me tenir à l'un de ces systèmes.

Puis *Inc.*, le magazine consacré aux entreprises, a fait une étude. Ils ont interviewé cinquante entrepreneurs, présidents d'entreprises à croissance rapide, et ils leur ont demandé quel était leur système de gestion du temps préféré. Chacun d'eux a indiqué une simple feuille de papier. Ils ont déclaré que leur système de gestion du temps préféré était un bloc de papier où ils notaient tout ce qu'ils avaient à faire. Ils organisaient leur liste par ordre de priorité. « Si je ne peux faire qu'une seule chose aujourd'hui avant de devoir me rendre dans une autre ville pour un mois, quel travail veux-je être sûr de finir ? Je vais donc commencer par le numéro un et travailler là-dessus. C'est la raison principale pour laquelle je suis devenu le PDG d'une entreprise extrêmement rentable. » Le meilleur système de gestion du temps semble toujours être une feuille de papier et un stylo.

La règle, c'est que vous économiserez dix minutes d'exécution pour chaque minute que vous passez à planifier. Il faut dix à douze minutes pour faire la liste de ce que vous avez à faire et l'organiser en début de journée. C'est encore mieux de le faire la veille au soir, afin que quand vous vous couchez, votre subconscient travaille toute la nuit sur la liste. En vous réveillant, vous aurez parfois des idées révolutionnaires qui changeront votre vie et vous rendront riche.

Vous faites votre liste la veille au soir et vous définissez vos priorités. Le matin suivant, commencez par l'objectif numéro un. Faire une liste vous prendra environ dix minutes et vous économiserez deux heures. Si vous passez ces deux heures sur vos tâches les plus importantes, vous deviendrez de plus en plus productif, et vous serez de mieux en mieux payé. Vous obtiendrez de plus en plus d'opportunités. Votre esprit deviendra de plus en plus affûté, et non seulement vous atteindrez vos objectifs, mais vous deviendrez riche.

Application

Laissez-moi refermer ce chapitre avec un exemple d'application. Il y a quelques années, j'ai proposé un programme de coaching entrepreneurial. J'avais réuni trente ou quarante entrepreneurs de San Diego, et nous travaillions une journée complète quatre fois par an. Je garantissais que s'ils suivaient les exercices et appliquaient le plan élaboré durant la journée avec moi, ils doubleraient leur chiffre d'affaires et leur temps de loisir. S'ils ne le faisaient pas – c'est là qu'entre en jeu l'inversion du risque –, ils n'auraient rien à payer pour le programme. J'aurais remboursé les inscriptions à 100 %.

J'ai proposé cette formation pendant sept ans. Je prenais quatre ou cinq groupes d'entrepreneurs chaque année. Au bout de sept ans, j'étais tellement occupé par ailleurs que j'ai cessé. Mais je n'ai jamais eu une seule demande de remboursement.

Les gens doublaient ou triplaient leurs bénéfices en l'espace d'une semaine. Certains les doublaient avant même la fin de la semaine. Tout le monde a doublé ses bénéfices. Certains les ont triplés et passaient plus de temps avec leur famille que jamais auparavant.

Au début de la première session, je remettais un cahier à spirale à chacun des étudiants. Et je leur disais : « Je vous présente votre nouveau meilleur ami. Je vous le donne parce que je ne veux pas avoir à vous rembourser. Je peux vous garantir que si vous l'utilisez, vous ne pourrez pas demander un remboursement, parce que vous aurez doublé vos bénéfices et doublé le temps que vous passez chez vous. »

Au cours de la matinée, je leur enseignais à écrire dedans dix objectifs à atteindre dans les douze prochains mois.

C'est ce que j'aimerais que vous fassiez maintenant. Procurez-vous un cahier et écrivez dix objectifs que vous aimeriez atteindre. Écrivez-les au présent. « Je gagne tant d'argent au 31 décembre de cette année. Je pèse tant de kilos à cette date. Je fais un voyage, je lance un produit, je monte une entreprise... », tout ce que vous voulez faire. Vous pouvez avoir des objectifs commerciaux, financiers, de santé et bien sûr, familiaux.

Notez les dix objectifs et écrivez-les au présent comme si vous les aviez déjà atteints. Votre subconscient ne peut pas se focaliser sur un objectif qui n'est pas écrit au présent, donc écrivez-le au présent comme s'il existait

déjà et que vous expliquez à quelqu'un : « Je gagne un million de dollars par an. Je gagne deux fois plus cette année que l'année dernière. Je gagne dix fois plus que ce que je gagnais il y a cinq ans », ou quoi que ce soit que vous visez.

Définissez des objectifs à un an. Ils sont bien plus motivants, plus puissants que toute autre chose. Puis, chaque matin, quand vous vous mettez au travail, demandez-vous : « Si je ne pouvais effectuer qu'une tâche aujourd'hui, laquelle serait-ce ? Si je devais n'effectuer qu'une tâche aujourd'hui avant de quitter la ville pour un mois, laquelle serait-ce ? »

Revoyez ensuite la liste de vos activités planifiées pour ce jour-là. Entourez d'un cercle celle que vous choisirez. L'étape numéro 3 consiste à travailler sur cette tâche à l'exclusion de toute autre, comme si la maison était en feu et que vous deviez achever cette tâche avant que les flammes ne vous atteignent.

Écrivez-la. Travaillez sans vous arrêter sur cette tâche importante jusqu'à ce qu'elle soit terminée, et ne faites rien d'autre. Ne parlez pas à vos amis. Si quelqu'un vous demande : « Hé, tu as un moment ? », répondez : « Oui, mais après le travail. Pour l'instant, je dois finir ça. Je dois terminer ce travail. Je suis en retard. »

Personne ne vous dérangera. Dès que vous aurez dit que vous avez un travail à faire, ils prendront leurs distances. S'ils reviennent, dites à nouveau : « Je n'ai pas fini. Je dois terminer ce travail. » Très vite, ils cesseront de vous déranger.

Faites ces trois choses : 1. Chaque matin, écrivez vos dix objectifs au présent dans le cahier à spirale. 2. Planifiez votre journée et sélectionnez la première tâche. 3. Mettez-vous immédiatement au travail.

Je me souviens quand j'ai commencé à enseigner ce processus. Un homme m'a dit qu'il avait suivi un autre programme de coaching auparavant, pour lequel il avait payé 25 000 dollars par an pendant trois ans. Il m'a dit qu'il avait accompli davantage avec cette liste de dix objectifs en un mois qu'il n'en avait accompli en trois ans pour un coût de 75 000 dollars. Sa vie, son entreprise, tout s'était transformé du jour au lendemain.

Alors, est-ce que ça marche ? Oui. Personne n'a jamais dit que ça ne marchait pas, alors la seule question est : travaillerez-vous ? Le ferez-vous ?

Avez-vous la discipline suffisante pour vous lancer, la discipline suffisante pour persévérer et la discipline suffisante pour finir ?

Chapitre 4

LES GENS PRODUCTIFS SONT ORGANISÉS

L'organisation est une affaire d'habitude, et toutes les habitudes résultent de l'apprentissage. Vous dire que vous n'êtes pas organisé est simplement une dérobade. Ce n'est pas vrai.

Être désorganisé signifie que vous devrez toujours travailler pour des gens qui sont organisés. Si vous n'êtes pas organisé ou capable de progresser pas à pas vers vos objectifs, vous devrez toujours travailler pour quelqu'un qui peut vous discipliner et vous maintenir sur les rails.

Rares sont les gens qui sont à la fois géniaux et désorganisés, bien qu'il y en ait quelques-uns. On entend beaucoup d'histoires sur Richard Branson, qui possède deux cents entreprises, mais est dyslexique. On dit qu'il n'est pas organisé. Peut-être ne peut-il pas lire ou construire des phrases, mais regardez comme il mène sa vie. Il connaît ses faiblesses. Il n'est pas organisé, mais il sait ce qui fait marcher une entreprise, il connaît les gens, les marchés et la concurrence. Il explore les possibilités commerciales jusqu'à en avoir une bonne connaissance. Puis il s'informe autour de lui pour savoir qui est le meilleur du secteur. Il découvre sans doute que c'est un cadre d'une autre entreprise – peut-être une entreprise identique à celle qu'il pense lancer, comme Virgin Air ou Virgin Records. Il va le voir pour lui dire :

« Je pense lancer une entreprise dans ce domaine. Cela vous intéresserait-il de travailler avec moi ?

– Quel sera l'intérêt pour moi ? demande la personne.

– Si vous m'aidez à bâtir cette entreprise, j'en partagerai le succès avec vous. Je vous fournirai les ressources financières nécessaires. Vous, vous apporterez l'expérience et la matière grise pour la faire fonctionner. Qu'est-ce que vous en dites ?

– C'est super », répond l'autre.

L'organisation est méticuleuse, mais elle n'est pas faite par Richard. Il sait que ce n'est pas son fort. Il engage quelqu'un d'autre pour l'organisation. Sa compétence est de trouver des organisateurs plutôt que d'organiser lui-même.

Si vous n'êtes pas Richard Branson, vous devez être organisé. Comme je l'ai dit, l'organisation est une compétence que l'on peut acquérir, et vous pouvez l'acquérir et devenir excellent si vous le voulez vraiment.

Voici maintenant ma preuve. Dans l'armée, la première chose qu'on vous apprend, c'est à marcher au pas, à s'habiller, à faire des manœuvres et à sortir du lit le matin. Il existe un livre célèbre intitulé *Si tu veux changer ta vie... commence par faire ton lit*. Il est systématiquement sur la liste des best-sellers au moment des examens dans les grandes universités.

L'auteur de ce livre, un amiral aujourd'hui à la retraite, a donné un discours d'inauguration appelé « Faites votre lit ». Il y a expliqué que dans l'armée, surtout dans les corps d'officiers, quand on se lève, on fait immédiatement son lit. On le fait de façon si serrée que si on laisse tomber une pièce dessus, elle rebondit. C'est ainsi que la couverture doit être tirée.

Ensuite, on se douche, on se rase, on s'habille méticuleusement, on met sa cravate et on astique ses chaussures afin d'avoir une allure impeccable. Ce sont les six premiers mois d'une formation d'officier. Vous vous levez, vous faites votre lit, vous laissez tomber une pièce sur le lit et elle rebondit.

Comme l'amiral l'expliquait dans son discours, si vous achevez une tâche dès le matin, vous resterez en mode achèvement toute la journée. Vous serez stimulé, survolté. Si vous prenez l'habitude d'achever une tâche dès le matin, vous achèverez vos tâches toute la journée.

Souvenez-vous que l'achèvement de tâche est la clé du succès dans la vie, et si vous n'en terminez ne serait-ce qu'une petite, cela vous procure une poussée d'endorphines, lesquelles sont l'hormone du bonheur. Vous vous

sentez heureux et euphorique. Votre estime de vous-même et votre confiance en vous croissent, et vous vous sentez comme un champion.

Quand je me réveille, je me lève et je fais immédiatement du sport. Cela vous gonfle à bloc. Cela augmente votre rythme cardiaque. Cela gorge votre cerveau de sang oxygéné, ce qui vous rend plus lucide toute la journée. Et quand le cerveau est gorgé de sang, il libère aussi des endorphines. Vous avez envie d'en faire plus.

Commencez par votre tâche la plus importante et travaillez-y jusqu'à ce qu'elle soit achevée. Le soir, écrivez les tâches que vous accomplirez le lendemain. Vous connaissez le dicton ? « Dans un terrain bien préparé, bon produit est presque assuré. » Rassemblez tout ce dont vous aurez besoin pour effectuer la tâche, et préparez-le pour l'emporter. Assembler les éléments nécessaires booste la motivation. Ensuite, lancez-vous et disciplinez-vous en sorte de continuer jusqu'à ce que ce soit fait. Faites cela tous les jours avec toutes les tâches.

Comme je l'ai dit plus haut, vous devez avoir une liste d'étapes. J'ai parlé de *The Checklist Manifesto*. Vous avez besoin d'une liste pour chaque tâche, c'est-à-dire de ses étapes de réalisation. Cela ressemble beaucoup à une recette. Pour confectionner un plat, prenez une recette, suivez-la pas à pas comme le chef l'a écrite, et vous réussirez le plat à 80 % aussi bien que lui.

Ma salade favorite est la salade César. J'allais dans un restaurant où on servait une excellente salade César sur une desserte. Ils apportaient tous les ingrédients et un grand saladier, et le serveur les mélangeait avant de servir. C'était toujours délicieux.

Un jour, je me suis dit : « Ce type n'est pas un génie. Ce n'est qu'un serveur et pourtant il fait une magnifique salade César. Je vais apprendre à la faire moi-même. » Cela m'a lancé dans un long processus au cours duquel j'ai acheté des livres de cuisine et emprunté des recettes à ma mère. J'ai acheté un saladier et tous les ingrédients, et je me suis exercé encore et encore. Maintenant, je fais la meilleure salade César du monde. Ma recette, la *Brian Tracy Caesar Salad*, est sur mon site web, à l'adresse briantracy.com, et elle est gratuite. Les gens l'utilisent pour confectionner une salade César qui laisse les invités époustouflés ; ils disent que c'est la meilleure salade César qu'ils ont jamais mangée. Mais à une époque, je ne savais pas du tout préparer la salade César. À une époque, j'étais presque incapable de

reconnaître des ingrédients tels que la salade romaine ou les croûtons. Maintenant, je sais faire une salade César.

Quelle que soit la compétence que vous souhaitez acquérir, vous pouvez l'apprendre simplement par la pratique, en étant absolument clair sur ce pour quoi vous voulez être bon.

Une grosse maison d'édition m'a offert de publier un livre, mais je ne savais pas taper. Je ne savais taper qu'avec deux doigts. Avec deux doigts, on ne peut taper que cinq à huit mots par minute. Pour écrire un livre de 60 000 mots (la longueur normale pour un ouvrage de non-fiction), il m'aurait fallu des semaines ou des mois. Alors j'ai dit : « Je vais devoir apprendre à taper. »

J'ai donc acheté un cours de dactylographie téléchargeable, avec une série de leçons de dix à quinze minutes. Ça s'appelle *Mavis Beacon Teaches Typing*. J'en ai parlé à des gens au fil des ans, et ils disent tous : « Oh, on adore Mavis ! », parce qu'il leur a fallu aussi passer de la dactylo à deux doigts à la dactylo à dix doigts. En trois mois, vous arrivez à taper soixante à quatre-vingts mots par minute. Vous ne regardez plus jamais les touches du clavier.

Aujourd'hui, j'ai écrit quatre-vingt-sept ouvrages, et j'en ai trois ou quatre dans les cartons. Mes éditeurs sont prêts à les publier parce qu'ils sont très contents des précédents. Mais à une époque, je ne pouvais pas taper une seule page.

Vous pouvez apprendre tout ce que vous avez besoin d'apprendre. Certaines personnes sont naturellement douées pour certaines choses, et d'autres prennent plus de temps, mais tout le monde peut y arriver.

Il y a de nombreuses années, j'ai été engagé par le grand patron dont je parlais plus haut. Grâce à une série de coïncidences, il m'avait vu au travail quand je m'occupais de projets immobiliers. Il m'a offert un poste d'assistant personnel dans son entreprise à 850 000 millions de dollars. À l'époque, j'avais la trentaine, j'étais célibataire et je n'allais pas très loin dans la vie. J'ai accepté avec joie.

Il m'a fait travailler dur. Il voulait vraiment que je fasse un tas de choses. Il ne parlait pas beaucoup, mais il m'a donné énormément de travail. J'ai tout fait vite et bien. Et cela a changé ma vie pour toujours. Je n'ai plus jamais été le même, parce que j'avais eu la chance de faire les choses vite et bien et

que j'avais la réputation d'être organisé. Il m'observait, et les autres cadres m'observaient aussi. Il m'observait parce qu'il voulait que je réussisse ; les cadres m'observaient parce qu'ils ne voulaient pas que je réussisse.

S'organiser est un défi au début, puis cela devient facile et automatique. C'est comme de conduire une voiture, monter à bicyclette ou taper sur un clavier. Une fois qu'on sait, on le sait pour la vie.

Avaler le crapaud

Il y a quelques années, le directeur d'une grosse maison d'édition m'a demandé d'écrire un livre. Je lui ai envoyé le livre que j'avais écrit, intitulé *Double Your Income and Double Your Time Off* (« Doublez vos revenus et votre temps de loisir »). Il m'a recontacté la semaine suivante pour me dire : « C'est un concept formidable parce que tout le monde veut disposer des avantages que vous proposez, mais le titre n'est pas très sexy. Toutefois, vous parlez de Mark Twain. »

Mark Twain est renommé pour avoir écrit *La Célèbre Grenouille sauteuse du comté de Calaveras*. Il dit que si la première chose que vous avez à faire le matin est de manger une grenouille vivante, vous saurez avec plaisir que c'est sans doute la pire chose qui va vous arriver de toute la journée. J'ai lu ce conte quand j'étais jeune.

« Il y a deux corollaires à cette règle, a dit l'éditeur. Le premier, c'est que si vous avez deux grenouilles à manger, mangez en premier la plus laide. Le deuxième corollaire, c'est que si vous devez vraiment manger une grenouille, cela ne sert à rien de la contempler très longtemps. » En d'autres termes, il faut s'y mettre.

C'était dans le chapitre 15 de mon livre. « J'aime beaucoup ce chapitre, m'a dit l'éditeur. Si vous pouviez en faire le titre du livre puis le faire suivre de tous les autres chapitres sur la gestion du temps, et faire de la tâche d'avaler une grenouille la plus importante, je pense que nous aurions une approche intéressante. Jusqu'ici, il existe deux ou trois livres qui évoquent des animaux dans le titre. Il y a *Qui a piqué mon fromage ?* (du Dr Spencer Johnson) et *Fish !* (de Stephen C. Lundin, Harry Paulet John Christensen). Peut-être que ça marchera. »

J'ai donc réécrit le livre dans ce sens et leur ai renvoyé. « Bingo, ont-ils dit, ça marche », et ils l'ont publié. Le livre s'intitule (en français) : *Avalez le crapaud : 21 bons moyens d'arrêter de tout remettre au lendemain pour accomplir plus en moins de temps*. Il présente les vingt et une meilleures idées de gestion du temps jamais découvertes, et chacune d'elle fait deux ou trois pages. Il y a environ cent dix pages.

Nous avons sorti le livre et il a pris son essor. Il est devenu l'un des best-sellers du *New York Times*. Il a été traduit dans un grand nombre de langues. Il s'est vendu à des millions d'exemplaires et a été un best-seller pendant deux ou trois ans dans de nombreux pays.

Je ne suis pas en train de vous dire d'acheter ce livre. Je dis seulement qu'il organise le processus d'organisation. D'innombrables gens ont acheté un millier d'exemplaires pour leur entreprise et ils ont créé des formations pour enseigner ces principes à leur personnel. Ils ont transformé leur entreprise. Les gens s'enrichissent grâce à ce principe simple : choisir les tâches les plus importantes, s'y attaquer et les achever. Chaque matin, ils font leur lit, si vous préférez. Ils s'attaquent à leurs tâches et les achèvent jusqu'à ce que cela devienne une habitude. Et ils sont impatients de s'y mettre.

Voici une autre chose utile en termes d'organisation. Je travaille toujours à partir d'une liste. Certaines tâches sont longues – elles prennent deux ou trois heures – tandis que d'autres sont courtes. Quand ma femme vient me dire qu'il est 18 h 50 et qu'il est bientôt l'heure de dîner, il me reste dix minutes pour achever une tâche. Je parcours ma liste et je trouve une tâche de dix minutes. Je m'y attelle à fond, et je la finis en neuf ou dix minutes. Puis j'éteins les lumières, je ferme mon bureau et je suis tranquille pour le reste de la soirée.

À une époque, Henry Ford était en faillite et il travaillait dans son garage, mais, par la suite, il est devenu incroyablement riche. Il disait que n'importe quelle tâche peut être terminée si on la décompose en tâches suffisamment petites. Décomposez-la en petits morceaux et n'en faites qu'un seul. Cela vous donne confiance. Cela accroît votre estime de vous-même. Cela vous donne de l'énergie. Cela vous rend heureux, cela vous motive, comme deux mains vous poussant vers la prochaine étape.

Tout planifier

Une idée essentielle pour l'organisation personnelle est de tout planifier. Vous allez me demander ce que je veux dire par là. Est-ce pratique ? Il est vrai que tout dans la vie peut être planifié, mais cette règle ne s'applique-t-elle qu'aux grands objectifs ?

S'il s'agit de s'arrêter chez Starbucks pour un café, cela ne demande pas beaucoup de planification, mais un peu tout de même. Il va falloir trouver une place de parking, entrer et faire la queue. Il va falloir décider de boire le café sur place ou de l'emporter. Peut-être prenez-vous un café pour quelqu'un d'autre. (À propos, tous ceux qui rapportent des cafés Starbucks au bureau ont des ennuis. Il se trouve toujours quelqu'un pour demander : « Pourquoi tu ne m'en as pas rapporté un ? Tu sais que j'aime leurs cafés. »)

Une certaine dose de planification est nécessaire, même dans de petites choses comme ça. Interrogez-vous et assurez-vous d'avoir couvert vos arrières.

Bien sûr, la planification est plus importante pour des tâches qui font une grande différence dans votre vie. La bonne nouvelle, c'est que plus vous passez de temps à réfléchir à votre plan, plus vous aurez confiance en vous lançant. Plus vous vous sentirez reposé, concentré et ainsi de suite.

Prenez toujours le temps de planifier. Quand de grands généraux planifient des campagnes, ils rassemblent d'autres généraux et des officiers supérieurs. Ils se réunissent et ils élaborent un plan de A jusqu'à Z. Tout le monde doit y participer. Il s'ensuit que quand ils lancent leur campagne, c'est stupéfiant.

J'ai travaillé une fois avec Norman Schwarzkopf, le général en charge de la guerre du Golfe. Il avait 300 000 personnes originaires de trente-deux pays sous ses ordres. J'ai étudié son travail. Je savais ce qu'il avait fait et les succès qu'il avait remportés.

Schwarzkopf a déclaré qu'ils avaient passé six mois à planifier l'opération Tempête du désert, la campagne qui a détruit l'armée irakienne. Il leur a fallu six mois pour en planifier les complexités, puis ils ont lancé l'attaque. Il a suffi de cent quatre heures pour détruire la troisième plus grande armée du monde. L'armée irakienne était anéantie, et la guerre était finie. C'est la plus grande victoire sur une période aussi courte, avec le nombre le plus faible de pertes. Schwarzkopf disait que c'était grâce à la planification.

Le questionnaire

Quelle quantité de planification devez-vous mettre dans une activité ? En tant qu'orateur professionnel – et j'ai donné plus de 5 000 conférences dans quatre-vingt-trois pays – je m'arrange presque toujours pour que l'entretien se fasse par conférence téléphonique. C'est une audition en quelque sorte. « Nous allons vous payer très cher pour venir parler à beaucoup de gens, disent-ils, alors nous voulons être sûrs de prendre la bonne décision. Donc voici quelques questions. »

Il y a longtemps, j'ai écrit un questionnaire que je leur demande de remplir afin de l'avoir devant moi quand nous parlons. Il consiste à poser une série de questions sur le sujet de la conférence et sur ses effets attendus.

Ensuite, je vais sur leur site web et je me procure des brochures et des rapports financiers. Je collecte ce matériel et je l'étudie en détail, si bien que lorsque je prends le téléphone, j'en sais très long sur l'entreprise, son histoire, ses produits, ses services phares et sa santé économique.

Une fois, j'ai eu l'occasion d'intervenir plusieurs jours dans une entreprise qui comptait 40 000 employés et un budget de 50 millions de dollars. On m'a donné toute l'information nécessaire sur l'année précédente, et il m'a fallu seize heures pour préparer mon intervention.

On m'a communiqué toutes les recherches. J'ai commencé le samedi matin à 8 h. J'ai écrit, lu, pris des notes. J'ai terminé avec des liasses de notes.

Si bien que quand je me suis proposé pour cette conférence devant le conseil d'administration, ils m'ont dit : « Oh bon sang ! Vous connaissez vraiment notre entreprise, n'est-ce pas ? Vous comprenez comment elle fonctionne, vous avez identifié les personnes clés, les produits, le marché... » Le PDG de l'entreprise a dit : « C'est fait. Vous êtes engagé. » Et il s'est rassis.

Cela dépend aussi du volume d'informations que vous avez déjà. Quand j'ai travaillé pour la première fois avec des entreprises de certaines industries, j'ai dû faire des recherches approfondies pour comprendre de quoi il s'agissait. Maintenant, je peux parler dix à quinze minutes en me fondant sur mes précédentes recherches, parce que je connais vraiment le secteur. On m'engage parce qu'on sait que je connais cette industrie.

Posez-vous la question de savoir combien vous investiriez là-dedans, si vous couriez le risque de perdre cette chance. Si c'est vraiment important, prenez votre temps. Investissez du temps.

L'ordre compte

L'ordre est aussi crucial. Quand votre espace de travail et tout ce qui s'y trouve est en ordre, et que vous avez devant vous seulement ce dont vous avez besoin, vous faites un bien meilleur travail, vous faites moins d'erreurs et vous perdez moins de temps.

Donc la première chose à faire est de se préparer. Rangez votre espace de travail. Rangez tout ce qui n'est pas nécessaire. Même si vous devez tout enlever de votre bureau et le poser derrière vous sur le plancher, faites-le pour que votre esprit ne soit pas encombré. Vous regardez un bureau rangé et propre et vous ne travaillez que sur une seule chose.

Je trouve stupéfiant le nombre de gens qui veulent écrire un livre, mais qui ne s'y mettent jamais parce qu'ils ne sont pas organisés. Ils n'en font jamais le plan. Leur environnement de travail est encombré. Cela fatigue l'esprit. On prend des choses et on les repose. Soudain, on n'a plus le temps et on n'a rien produit.

C'est comme de faire son lit. Le premier réflexe est de ranger son environnement de travail, si bien que tout est disposé comme il faut, et qu'on a tout ce qu'il faut devant soi pour travailler. Ensuite, on commence.

Une bonne technique, c'est de prendre du recul et d'observer son environnement. Regardez votre bureau. Regardez où vous travaillez. Regardez votre mallette et demandez-vous : « Quel genre de personne travaille dans un environnement comme celui-là ? » Imaginons que vous ayez été particulièrement occupé. Vous avez travaillé sur un tas de choses différentes, et votre bureau a l'air d'avoir été bombardé. Quel genre de personne travaille sur un bureau comme ça ?

Je lisais les mémoires d'un chef d'entreprise très prospère, qui a bâti plusieurs fortunes en millions de dollars pour lui et pour d'autres. Au travail, il prônait la philosophie du bureau rangé. « Chaque jour, vous finissez votre travail en rangeant complètement votre bureau, en sorte qu'il ne traîne pas même un stylo. Vous commencez chaque jour sur un bureau

immaculé. » Il disait que c'était l'un des principes les plus importants des affaires, parce que cela force les gens à ranger au fur et à mesure. Personne n'a envie d'être encore là à 18 h en train de ranger, donc on range au fur et à mesure et on passe à autre chose.

Entamez une tâche, achevez-la, puis rangez. Quand vous prenez ce rythme, cela devient vite automatique.

Imaginez qu'un responsable de votre entreprise passe à proximité de votre bureau et que celui-ci ait l'air d'avoir été ravagé par une grenade. Il y a quelques années, j'ai licencié pour cette raison un homme qui travaillait pour moi. On aurait constamment dit qu'une poubelle avait été renversée sur son bureau.

Quand vous n'êtes pas organisé, vous passez la moitié de votre temps à chercher des choses et vous ne les trouvez pas. Et, bien souvent, à mi-chemin du processus, vous oubliez ce que vous cherchiez.

Continuez à avancer, continuer à ranger, continuer à nettoyer et ne vous trouvez pas d'excuses.

Pas d'excuses

La maladie des excuses est un fléau qui atteint tout le monde. Au lieu d'assumer ses responsabilités, on dit : « J'aurais pu faire ça, mais j'ai été interrompu. Je parlais à quelqu'un. Je le ferai demain. »

Il est stupéfiant de voir combien de gens se servent d'excuses pour rester dans la médiocrité et l'échec. Ils deviennent pauvres. Mon livre *No Excuses* est l'un des livres qui se vendent le mieux au monde. Vous savez qui l'aime le plus ? Les gens les plus disciplinés et les plus prospères. Ce sont ceux qui en ont le moins besoin, parce qu'ils sont bien organisés, mais ils aiment l'idée de discipline, d'organisation et d'obligations personnelles.

Pour ma part, je crois que la volonté d'assumer ses responsabilités vis-à-vis de son travail, de l'accomplissement de ses tâches et de son lieu de travail est vraiment la marque d'un esprit supérieur. Les gens supérieurs acceptent les responsabilités. Les gens inférieurs ou dans la moyenne se trouvent des excuses. Ils passent leur temps à se demander comment ils vont s'en sortir au lieu de passer le même temps à faire le travail.

Tout le monde a de bonnes intentions, mais nous savons que l'enfer en est pavé. Les gens disent : « Je vais faire ci et ça. Je vais commencer plus tôt, je vais travailler plus dur et je vais économiser de l'argent. » Puis ils disent : « Avant de commencer, j'ai besoin de vacances sur une jolie petite île nommée Un Jour. Un jour, je commencerai à économiser, un jour je réduirai mes dépenses. Un jour je ferai ci, un jour je ferai ça. »

Et de qui sont-ils entourés ? De gens qui leur ressemblent, si bien que les vacanciers ne manquent pas sur Un Jour. Ils s'asseyent en rond et parlent de leurs excuses préférées :

« Quelle est la vôtre ? Pour quelle raison êtes-vous sur l'île cette année ?

– Je suis vraiment fatigué, je n'ai pas fini ce dernier cours et la compétition est vraiment dure. » Ils ont toujours une raison pour être sur l'île. Mais la clé du succès dans la vie est de décider exactement ce qu'on veut, l'écrire et prendre la décision de quitter l'île.

La préparation : la marque des professionnels

La préparation est la marque des professionnels. La préparation est absolument cruciale. Je donne un cours de trois jours sur l'éloquence professionnelle. Si vous venez passer trois jours devant la caméra avec moi et onze autres personnes, je vous montrerai comment obtenir une *standing ovation* quand vous parlez, même si vous ne vous êtes jamais exprimé en public auparavant.

Je suis stupéfait, dans le bon sens, du nombre de gens qui m'écrivent après quelques jours ou quelques semaines, pour me dire qu'ils ont eu l'occasion de s'exprimer en public. Cela arrive toujours. Il existe un principe philosophique que j'ai appris il y a des années : quand on apprend quelque chose, on a presque toujours l'occasion d'appliquer ce nouveau savoir. Il ne s'évanouit pas comme la fumée d'une cigarette.

Disons que vous avez suivi une formation aux premiers secours et que vous avez appris la manœuvre de Heimlich. Vous êtes au restaurant et un homme commence à s'étouffer à la table voisine. Vous comprenez immédiatement qu'il a avalé de travers et qu'il suffoque. Vous sautez sur vos pieds et vous

lui appliquez la manœuvre de Heimlich. Vous lui sauvez la vie. Il y a toujours une occasion d'utiliser de nouvelles informations.

J'étais au restaurant avec ma femme il y a quelques années, et nous étions en train de dîner. À deux tables de la nôtre, un homme s'est soudain étranglé, a agrippé sa poitrine et est tombé par terre. Tout le monde disait : « Oh mon Dieu, il s'étouffe. » Les gens à sa table étaient terrifiés. Ils étaient paralysés, comme des lapins pris dans les phares.

« Excuse-moi, Barbara », ai-je dit. Je me suis levé et je l'ai rejoint. Je l'ai retourné, j'ai comprimé son abdomen et délogé le morceau de steak qui l'empêchait de respirer. Durant ce temps, les autres avaient écarté les tables et les chaises, et tout le monde nous regardait. Il a recommencé à respirer et il s'est relevé.

Entretiens, on avait appelé une ambulance. Les secouristes sont arrivés en courant ; ils l'ont chargé sur une civière et l'ont emporté. Tout allait bien. On a remis les tables et les chaises en place et les gens ont repris leur repas. Je suis retourné à ma table et j'ai repris ma conversation avec Barbara.

Quand nous sommes sortis du restaurant, l'ambulance était encore là, et les secouristes s'occupaient de l'homme. Ils ont déclaré : « Celui qui a employé cette méthode lui a sauvé la vie. »

Deux ou trois semaines plus tard, nous sommes retournés dans ce restaurant. Quand nous avons été assis, on nous a apporté une bouteille de champagne, avec les compliments de la maison.

« Pour quelle raison ? ai-je demandé.

– Il y a trois semaines, vous étiez ici et il y avait cet homme qui s'étouffait.

Je ne m'en souvenais pas. J'avais oublié.

– Vous lui avez sauvé la vie.

– Vraiment ? ai-je dit.

– Oui. Si vous n'aviez rien fait, les ambulanciers disent qu'il serait mort en une minute. »

J'avais complètement oublié jusqu'à ce qu'ils apportent cette bouteille de champagne. Mais ce que je veux souligner, c'est qu'on n'apprend jamais en vain quelque chose de nouveau et d'utile : on a toujours l'occasion de s'en servir.

Dans ma formation sur l'excellence oratoire, j'enseigne l'importance de la préparation. L'un de mes étudiants travaillait dans une entreprise de travaux publics. Il s'inquiétait parce que les autres ingénieurs étaient mieux payés et promus plus vite que lui, alors qu'il faisait consciencieusement son travail. On lui avait expliqué : « Vous devez comprendre que les gens qui se chargent des présentations à nos clients et nous rapportent des marchés sont appelés les faiseurs de pluie. » Dans une entreprise de services professionnels, les faiseurs de pluie sont ceux qui sont les mieux payés et les plus respectés. Ce sont eux qu'on promeut et qu'on paie davantage.

Il a donc suivi ce cours avec moi. Deux ou trois jours plus tard, son patron est venu lui dire : « Écoutez, nous avons un petit problème. Il y a une importante présentation à faire, et je ne peux pas y aller. L'ingénieur qui devait s'en charger est coincé ailleurs. Pouvez-vous le faire ? »

Au début, il était très nerveux et il hésitait. Puis il s'est rappelé ce qu'il avait appris dans ce cours. Il a dit : « D'accord, je peux le faire ; 90 % du travail dépend de la préparation. Donnez-moi toutes les informations. » Le matin suivant, il s'est rendu à la réunion et a fait une présentation des services de l'entreprise.

Le temps qu'il retourne au bureau, le PDG de l'autre entreprise avait téléphoné à son patron. « Cette présentation était fantastique. Nous voulons vous engager pour ce projet majeur. » Cela signifiait des centaines de milliers de dollars de chiffre d'affaires pour l'entreprise. À partir de là, ils l'ont délégué chaque fois qu'ils avaient un client.

Cela lui a permis d'avancer à toute vitesse dans sa carrière. Après quelques années, il est devenu associé et ses revenus ont augmenté de 400 %. Il s'est installé dans une maison plus grande et s'est acheté une voiture neuve. Il vivait bien. Il avait son propre bureau et sa propre secrétaire. Tout cela parce qu'il avait appris à se préparer, c'est-à-dire à se fier complètement à lui-même quand il se levait pour parler. Les premiers mots qui sortent de votre bouche vous gagnent le public pour le restant du discours.

C'est possible dans tous les domaines. Ne dites jamais « Je suis un peu nerveux. » Parce qu'on élimine la nervosité simplement en se préparant.

Le meilleur joueur

Regardez autour de vous au travail et demandez-vous : « Qui est la personne la plus précieuse et la mieux payée dans l'entreprise ? Qui est celle que tout le monde admire ? Qui a le meilleur salaire, une place de parking, une voiture neuve ? Qui est mieux payé que moi ? Qu'est-ce que cette personne fait de mieux que moi ? Quelle compétence a-t-elle ? Que fait-elle pour l'entreprise ? »

Les entreprises sont très égoïstes. Elles vous paieront de plus en plus pour vous garder. Il est très facile d'obtenir une augmentation. Il faut juste exceller dans ce qu'on fait. Les entreprises vous courront après et vous fourreront de l'argent dans les mains en disant « S'il vous plaît, prenez l'argent. Restez avec nous. Vous aurez de meilleures conditions de travail, parce que vous contribuez bien plus à l'essor de l'entreprise que vous ne lui coûtez. »

C'est la clé. On dit que chaque personne doit contribuer à hauteur de 3 à 6 dollars de profit, de valeur ou de bénéfice pour chaque dollar qu'elle coûte en salaire et en avantages. Donc continuez d'accroître la somme des apports que vous faites. Earl Nightingale a une question merveilleuse, qui a influencé ma vie pour toujours : « Que puis-je faire aujourd'hui pour augmenter la valeur de l'apport que je fais à mon entreprise ? »

Si vous voulez réussir, acceptez vos responsabilités ; pas d'excuse, pas de « Un jour ». Puis dites : « Comment puis-je accroître mon concours ? Comment puis-je contribuer encore davantage ? Quelles compétences supplémentaires puis-je offrir ? »

Allez voir votre patron et demandez-lui : « Comment puis-je accroître la valeur de mon apport à l'entreprise ? Comment puis-je faire plus, m'investir plus, trouver des moyens de faire plus ? » Vous êtes dans un monde où 80 % des gens cherchent à en faire moins. Vous allez les dépasser à toute allure.

Créer un système de classement

On dit qu'un bureau encombré est le signe d'un esprit encombré. Aujourd'hui, les gens passent jusqu'à 40 ou 50 % de leur temps à chercher des choses. Ils laissent les dossiers s'empiler et se perdre dans les tiroirs ; puis quand vient l'heure de travailler, ils passent beaucoup de temps à les

chercher. Ils découvrent qu'il leur manque une information cruciale, alors ils doivent tout arrêter pour la chercher.

Comme je l'ai dit plus haut, les grands chefs militaires planifient, organisent et rassemblent toutes les ressources. Ils vérifient et revérifient pour s'assurer qu'ils ont tout en leur possession avant de lancer l'attaque. Ils sont prêts à toute éventualité.

Prenez pour habitude de rassembler tout ce dont vous aurez besoin pour travailler. Rangez votre espace de travail afin qu'il soit tout à fait net. Organisez ce que vous devez faire en une liste ordonnée. Puis commencez par le numéro un : baissez la tête et attaquez. Travaillez sans vous arrêter jusqu'à ce que la tâche soit achevée.

La première fois que vous faites cela, vous êtes distrait. Vous trouvez difficile de vous concentrer, mais au fur et à mesure, cela devient de plus en plus facile, et vous êtes de plus en plus satisfait. Vous vous sentez euphorique. Vous avez plus d'énergie.

Chez moi, je suis toujours de bonne humeur, à cause du surplus d'endorphines que me donne le sentiment d'avoir achevé une tâche, même une petite tâche ; ranger les courses afin que le plan de travail soit net ; ranger la vaisselle dans les placards, tondre la pelouse. Effectuer des tâches avec un début, un milieu et une fin rend euphorique et donne un sentiment de joie et de positivité. Cela rend impatient de travailler encore. On commence à gagner l'estime de tout le monde autour de soi.

L'un des plus grands principes de productivité que j'aie appris venait d'un homme qui est devenu PDG de deux entreprises du classement Fortune 500. Il m'a dit que si une tâche peut être faite en moins de dix minutes, il faut la faire immédiatement et ne plus y penser.

Si la tâche demande plus de temps, il faut fixer des priorités. L'organiser. Si elle demande deux ou trois heures, réservez-lui ce temps. Puis travaillez dessus pendant la totalité de celui-ci.

Souvenez-vous que votre réussite dans la vie est déterminée par la valeur de vos apports, par votre productivité, par la somme de travail que vous achevez, et la valeur et la qualité de ce travail. Si vous travaillez en continu sur des tâches à haute valeur ajoutée et que vous les faites vite et bien, vous aurez une vie fabuleuse ; si ce n'est pas le cas, personne ne peut vous aider.

Aucune manœuvre ne peut vous faire avancer dans l'entreprise si vous n'achevez pas rapidement vos tâches les plus importantes.

L'heure active

La dernière idée importante de ce chapitre est de faire le travail le plus important au moment où vous êtes au maximum de vos capacités. Pourquoi est-ce important ?

Aujourd'hui, vous êtes un travailleur intellectuel. C'est le merveilleux apport de Peter Drucker à la théorie de la gestion : on travaille avec son esprit, avec sa capacité à calculer et à traiter l'information. Votre cerveau requiert un type particulier d'énergie, et il y a un moment de la journée où vous êtes plus reposé, plus réveillé, plus affûté. C'est à ce moment-là que vous devez accomplir vos tâches les plus importantes, parce que vous les accomplirez correctement, vous ferez moins d'erreurs, vous avancerez plus vite et vous aurez plus de succès.

Beaucoup de gens doivent recommencer leur travail parce qu'ils font des erreurs. J'ai appris cela très tôt dans ma carrière, un jour où j'étais pressé. Dans une proposition que mon patron m'avait demandé de préparer pour des partenaires, j'ai mis une virgule à la mauvaise place. Cela a totalement transformé l'aspect économique du projet. Mon patron a regardé cela et a dit : « Avec ces chiffres, nous ne pouvons même pas entrer en contact avec ces gens. » Il a demandé à quelqu'un d'autre de les vérifier.

Cet homme, qui était très méticuleux, est revenu le voir en disant : « Brian a fait une erreur de virgule ici. » Au lieu de 15 % de retour sur investissement, j'avais écrit 1,5 %. Et 15 %, c'était un très bon investissement pour l'entreprise.

Mon patron m'a pris à part, m'a indiqué cette erreur et m'a dit : « Cela aurait pu être un problème majeur pour nous. » Je n'ai plus jamais fait cette erreur. Je vérifie et je revérifie toujours. Je ralentis, je me concentre et je vérifie les chiffres afin de ne pas causer d'ennuis substantiels à l'entreprise et à moi-même.

Aujourd'hui, j'ai gagné des centaines de millions de dollars dans l'immobilier. J'ai créé des centres commerciaux, des immeubles de bureaux, des complexes industriels et de nombreuses filiales. J'ai toujours

conseillé des clients dans ces domaines et je leur ai fait gagner ou économiser des centaines de millions de dollars. Après cette première erreur, je n'ai plus jamais échoué à faire mon travail quand j'étais le plus alerte et le mieux préparé.

Selon toutes les études qui ont été faites, la grande majorité des gens sont au meilleur de leurs facultés le matin, après le lever. Certains disent : « Je travaille mieux l'après-midi, je travaille mieux le soir », mais le fait est qu'à cette heure-là, on est fatigué. Vous êtes usé, un peu surmené. Et vous vous réfugiez sur l'île Un Jour. « Demain, je ferai ceci. La semaine prochaine, je ferai cela. »

Beaucoup de gens pensent : « Je suis trop fatigué pour faire ça cette semaine. » Si vous êtes fatigué, l'une des meilleures choses à faire est d'arrêter de travailler et de prendre du repos. Prenez un week-end de congé et dormez huit, neuf ou dix heures. Faites la sieste et laissez-vous aller, parce que, parfois, il faut deux ou trois jours pour se recharger quand on s'est surmené avec de gros projets ou des tâches importantes. Disciplinez-vous pour ne pas travailler pendant deux ou trois jours. Quand vous reprendrez le travail, vos batteries seront complètement rechargées, et vous accomplirez davantage en une journée que vous ne le feriez en une semaine si vous étiez fatigué.

Transport aérien

Quand on prend l'avion pour aller quelque part, on perd beaucoup de temps. Il y a le trajet jusqu'à l'aéroport, l'attente pour l'embarquement, le vol lui-même, et le temps pour arriver ensuite à l'hôtel. Si l'on n'utilise pas ce temps, on peut perdre plusieurs jours en termes de productivité, surtout si on voyage à l'international.

Alors que faire de ce temps ? Revenons à notre vieille amie, la préparation. Je prends l'avion entre 100 et 200 jours par an. Au pic de mon activité, j'étais dans les airs pratiquement tout le temps. Je me suis rendu dans cent vingt-six pays. J'ai traversé l'Atlantique et le Pacifique plus souvent que je ne peux le compter. Quand je prends un vol Lufthansa de Los Angeles à Frankfurt, je connais le nom de tous les stewards et hôtesse et ils me reconnaissent aussi.

Avant de prendre l'avion, préparez votre vol et voyez si c'est l'occasion de travailler en continu. Je prends souvent l'avion en fin de journée, donc j'arrive le matin. On ne peut pas travailler sérieusement durant la nuit, mais on peut lire et se mettre à jour sur des sujets de complexité moyenne. On ne peut pas rédiger des rapports détaillés, mais on peut lire. Je lis trois heures par jour ou plus, parfois huit, parce que j'organise mes lectures. Quand je m'assieds sur mon siège, je sors mon matériel, puis je lis une grande partie du temps.

Une fois encore, cela a beaucoup à voir avec l'habitude. Les gens qui volent rarement considèrent cela comme des vacances : « Waouh, je pars en vacances. Je m'assieds, on m'apporte à manger et je peux regarder des films. » Pour ma part, je considère cela comme une occasion de travailler, donc je ne regarde pas de films. Je ne perds pas de temps à écouter de la musique. J'embarque, je lis et j'apprends.

Quand je suis allé en Allemagne en 1994, je me suis levé à la fin d'une réunion d'affaires et j'ai fait une intervention en allemand. Mon sponsor m'avait dit : « Si vous parliez allemand, nous pourrions créer une affaire d'un million de dollars autour de vous, ici en Allemagne. »

J'ai dit « OK » et j'ai commencé à apprendre l'allemand. Je me suis procuré des programmes audio, j'ai acheté des livres et j'ai pris un professeur. À partir de là, chaque fois que je voyageais, je passais tout mon temps à étudier et, en l'espace d'un an, je suis devenu germanophone. Il m'a fallu beaucoup plus de temps pour parler un allemand universitaire, mais maintenant je fais des interventions détaillées d'une heure sans interprète.

Je parle aussi français et espagnol. Quand je me suis rendu en Russie, j'ai commencé à apprendre le russe. C'est une langue très difficile, mais je continuais de me servir de mes temps de vol pour étudier. Je parle portugais et je me débrouille très bien au Brésil. Je parle italien et je me débrouille très bien en Italie. J'ai aussi commencé à étudier le chinois quand j'allais fréquemment en Chine, et je me débrouille en chinois. Le russe et le chinois sont des langues extraordinairement complexes, mais il suffit d'y passer assez de temps.

Plutôt que de perdre du temps, je voulais être capable de poser des questions, comprendre les réponses et commander à manger dans des pays étrangers. Il suffit de s'isoler, d'étudier, de prendre des notes, de souligner et d'écrire.

Quand on commence à étudier une langue, c'est comme de parcourir une maison en allumant les lumières au fur et à mesure. On active de plus en plus ses neurones et on devient de plus en plus intelligent.

L'art et la science des réunions

Pour les réunions, la première règle est à nouveau la préparation. Faites une liste de tous les sujets que vous voulez traiter durant la réunion.

La deuxième règle est de faire circuler un ordre du jour sur lequel tous les participants verront les points discutés.

La troisième est de dire à chacun ce qu'on attend de lui ou d'elle : « Nous voulons que vous interveniez avec pertinence ou répondiez aux questions sur ce sujet. »

Prévoyez la réunion à des heures précises. À la fois une heure de début et une heure de fin : la réunion commence à 10 h et elle se termine à 10 h 50 exactement.

À 10 h, fermez la porte. L'une des choses les plus irritantes dans le monde du travail, c'est l'excusite. Les gens arrivent en retard aux réunions, ils manquent les cinq ou les dix premières minutes, au moment où on soulève les questions les plus importantes. Il faut stopper la réunion pour les mettre au courant.

J'ai appris cela d'un homme qui a commencé par vendre des voitures d'occasion et est devenu le deuxième homme le plus riche du Canada. Quand il démarrait une réunion de vente, il fermait la porte à clé. Si vous n'étiez pas là, vous deviez attendre à l'extérieur, et mieux valait être là la fois suivante. Personne n'était en retard deux fois de suite.

Donc, fermez la porte à clé et ne laissez pas entrer les retardataires. Faites comme s'ils n'étaient pas venus. Ne les attendez pas, c'est une perte de temps. Vous dites : « Je suis sûr qu'untel sera là bientôt. Il est au téléphone. » Faites comme si le retardataire ne venait pas et entamez la réunion à l'heure.

Commencez par les points les plus importants, de sorte que si le temps vient à manquer, ce seront les points les moins importants qui seront reportés à la fois suivante. Dans les réunions du personnel, je fais un tour de table pour que chacun puisse s'exprimer. « Dites-nous ce que vous faites. Comment

est-ce que ça se passe ? Quels sont vos plans à court terme et que pouvons-nous vous donner pour renforcer votre efficacité ? » On passe d'une personne à l'autre. Certains ont beaucoup à dire, d'autres très peu. Quand j'ai commencé à convoquer des gens, au bout de deux ou trois semaines, ils sont venus préparés ; ils avaient des choses à dire et des questions à poser.

L'étape suivante est de faire tourner la présidence de la réunion : « Voici l'ordre du jour de la réunion. Camille ou Bill va la présider. » Au début, quand je leur disais qu'ils allaient animer la réunion, certains étaient très nerveux, mais qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils se sont préparés. Quand ils venaient à la réunion, ils étaient prêts. Ils remettaient les comptes-rendus et les ordres du jour, et ils s'assuraient d'avoir les informations nécessaires. Ils étaient étonnamment responsables.

Les réunions sont un merveilleux outil pour gérer le personnel. Vous pouvez aider votre personnel à s'améliorer en l'encourageant à s'exprimer, en sollicitant son opinion, en désignant tel ou tel pour animer la réunion et en lui donnant la responsabilité du suivi.

Puis, cinq ou dix minutes avant la fin de la réunion, dites : « Nous allons achever cette réunion. Y a-t-il autre chose que nous devons voir et qui ne peut pas attendre la prochaine réunion ? » Les gens se dépêcheront de parler et de soulever des questions. Formidable. À l'heure dite, annoncez « OK, on a fini. À la prochaine fois. »

Ensuite, faites immédiatement circuler le compte-rendu de la réunion. Écrivez ce dont il s'agissait, ce dont vous avez discuté, ce que vous avez décidé et ce à quoi chacun s'est engagé. Remettez le compte-rendu dans les vingt-quatre heures afin que tout le monde ait une copie de ce qui a été discuté. Vos chances de faire tout ce qui a été décidé durant la réunion sont multipliées par dix quand tout le monde a le compte-rendu.

Autrement, il ne s'agit que d'un exercice durant lequel on remue des idées et des possibilités. Tout le monde retourne à ce qu'il faisait auparavant, sans aucun sentiment de responsabilité. Une réunion qui ne s'achève pas par des missions spécifiques et des délais pour tous les participants n'est pas vraiment une réunion, c'est une conversation inutile.

J'ai développé une technique dont je me sers dans mes propres réunions. J'apporte un verre ou une tasse avec une cuillère. Les gens disent : « Nous devrions faire ceci, nous devrions faire cela. Pourquoi ne pas faire ceci ? »

Je prends la cuillère et je la fais tinter à multiples reprises. Cela signifie : « Qui exactement va faire cela ? Oui, c'est une bonne idée ; votre suggestion est très valable. Qui va le faire ? » Il est étonnant de voir comment les gens arrêtent de dire « Quelqu'un devrait faire ça » ou « Nous devrions faire ceci ».

Faites tinter la cuillère, mais souvenez-vous qu'une réunion qui ne se termine pas par un ensemble clair de responsabilités concernant les tâches qui doivent être effectuées, quand et avec quel résultat mesurable, n'est pas une réunion. C'est une conversation inutile, qui ne motive pas les gens. Elle les démotive.

Marquer un but

Pour répéter un point important : vous ne pouvez progresser dans votre carrière que si vous accomplissez des choses et que vous entamez et achevez des tâches importantes. Gardez cela à l'esprit dans tout ce que vous faites. Demandez-vous comment vous pouvez accroître la valeur de vos apports à l'entreprise. Cela devient votre principe d'organisation. Plus vous contribuez à la valeur de votre entreprise, plus vous réussissez.

Quand j'avais la trentaine, j'ai pris une décision qui a changé ma vie. Comme je l'ai déjà dit, je travaillais pour un grand patron. Chaque fois que je n'avais plus rien à faire, j'allais le voir pour lui dire :

« Je suis à jour. Je veux plus de responsabilités.

– D'accord, disait-il. Je vais y réfléchir. Je vous vois plus tard. »

Il avait du travail par-dessus la tête parce qu'il gérait une entreprise de centaines de millions de dollars.

Avant de quitter cette entreprise, je gagnais plus qu'ils n'avaient jamais payé quelqu'un. J'ai fait davantage, j'ai mieux réussi en partant de rien, sans contacts ni expérience avec une grande entreprise, juste en disant cela : « Donnez-moi plus de responsabilités. Je veux davantage de travail. »

Et quand on vous donne ces responsabilités, chargez-vous du ballon comme dans un match du Super Bowl. Marquez un but. Achevez la tâche aussi vite que vous le pouvez. Travaillez-y comme si votre avenir en dépendait, parce que c'est le cas.

Dès que vous avez accompli le travail, comme un chien qui va chercher le bâton, dites : « J'en veux davantage. Jetez-moi encore le bâton. Je veux davantage de responsabilités. » Et quand on vous en donne, prenez-les, courez et revenez aussi vite que possible.

Chapitre 5

LES MEILLEURES MÉTHODES DE PRODUCTIVITÉ JAMAIS CONÇUES

Dans ce chapitre, je veux vous offrir la quintessence des meilleures méthodes de productivité que j'aie enseignées. Je les décrirai une par une.

La règle des 80/20

Numéro un : *appliquer la règle des 80/20 à tout*. La règle des 80/20 a été découverte en 1895 par un économiste italien du nom de Vilfredo Pareto. Il a constaté que 80 % de la richesse en Italie semblait reposer dans les mains de 20 % des gens. Il a ensuite constaté que c'était aussi le cas dans tous les pays d'Europe. En outre, 80 % de la richesse d'une industrie donnée étaient aussi dans les mains de 20 % des entreprises ou des organismes de ce secteur. Il a découvert ensuite que 80 % de la valeur de tout ce que l'on fait est contenue dans 20 % des tâches qu'on exécute.

Avec la règle des 80/20, quand on organise son temps, 20 % de ce qu'on fait représente 80 % de la valeur de l'apport. Comme je l'ai dit, la chose la plus importante qu'on puisse faire est d'utiliser efficacement son esprit, ce qui veut dire réfléchir. Arrêtez-vous et réfléchissez. Temps mort. Faites une liste de tout ce que vous avez à faire, puis demandez-vous quels sont les 20 % d'activités sur cette liste qui représentent 80 % de la valeur.

Peter Drucker dit que parfois c'est une règle 90/10 : si vous faites une liste de dix choses que vous devez accomplir, l'une d'elles vaut plus que les neuf

autres prises ensemble. Si vous travaillez sur un point de faible valeur, vous pouvez bien faire un travail absolument fabuleux, ce sera toujours une perte de temps. En fait, travailler sur des points de faible valeur sabote votre carrière. Vous pouvez être quelqu'un de très travailleur, c'est ce sur quoi vous travaillez qui compte. Mais si vous travaillez dur sur des tâches qui contribuent à une valeur accrue, vous serez promu plus vite et payé davantage.

La méthode ABCDE

C'est une technique merveilleuse et j'ignore d'où elle vient, mais beaucoup de gens qui ont lu mes livres et suivi mes séminaires disent qu'elle les a rendus riches. C'est la compétence la plus incroyable qu'ils aient jamais découverte et ils en font continuellement usage.

Quand je donne des conférences à l'étranger, je parle de la méthode 12345, parce que parfois l'alphabet n'est pas le même. Dans tous les cas, cette méthode dit que A est quelque chose que vous devez faire. Le mot le plus important pour déterminer les priorités est *conséquences*. Quelles sont les conséquences de faire ou de ne pas faire ceci ? Sont-elles petites ou grandes ?

Les tâches les plus importantes, les plus précieuses, sont celles qui ont les conséquences les plus graves. Une tâche A a des conséquences importantes. C'est quelque chose que vous devez faire. Si vous ne le faites pas, il y aura des ennuis.

Définissez toujours les choses qui ont le plus de conséquences potentielles. Ce sont vos tâches A (nous supposons bien sûr que vous avez une liste de tâches avant de commencer).

Votre tâche suivante est votre tâche B. Une tâche B est quelque chose que vous *devriez* faire. Par exemple aller voir votre patron ou votre collègue, ou suivre une correspondance. C'est important parce que cela a des conséquences, mais les conséquences ne sont pas aussi graves que celles d'une tâche A.

Et si vous avez plus d'une tâche A ? Peu importe. Vous les priorisez en A1, A2 et A3. La première, la plus importante, est celle qui a les plus grandes conséquences potentielles. Si vous avez plus d'une tâche B, nommez-les

B1, B2 et B3. Voilà la règle : ne jamais faire une tâche B si une tâche A est en souffrance. Si vous n'avez pas achevé vos tâches A, si vous êtes tenté de vous trouver des excuses ou d'aller sur l'île Un Jour, arrêtez-vous et revenez à votre tâche A.

Vous forcer à penser ainsi fait de vous une personne très intelligente. C'est presque de la musculation. Que se passe-t-il quand vous faites des haltères ? Vous pompez du sang dans vos muscles. Cela gorge les capillaires de sang frais, qui fait gonfler vos muscles. Si vous le faites régulièrement et que vous vous reposez, vos muscles se détendent, mais restent gros. J'appelle ça l'effet Schwarzenegger. Arnold Schwarzenegger a fait de la musculation quatre ou cinq heures par jour, cinq à six jours par semaine, pendant cinquante ans. Il va toujours à la gym pour garder ses gros muscles. Cette forme – définir des priorités et travailler sur elle – est de la musculation mentale. Cela vous rend plus intelligent.

Une tâche C est quelque chose de sympa à faire, mais cela n'a pas de conséquences. Contacter ses amis, aller déjeuner, lire le journal, vérifier les spams dans sa boîte mail – tout cela est agréable. Ce sont presque des activités récréatives. Cela vous ramène à l'école, quand vous jouiez avec vos amis. Quand vous allez au travail, vous avez un conditionnement naturel, qui vient de l'enfance, à voir vos collègues comme des amis et à jouer avec eux. Vous bavardez, vous lisez leurs mails, vous leur envoyez des mails, des blagues et des dessins humoristiques.

J'ai un bon ami qui est à la retraite maintenant. Il a vendu ses actions dans une grande entreprise nationale pour des millions de dollars, et il a acheté des complexes immobiliers, l'un à Hawaï et l'autre en Floride. Il vit une vie merveilleuse et il dispose de tout le temps du monde. Il est très amical et malin. Tous les jours ou tous les deux jours, il vous envoie une blague, une caricature ou un poème qu'il a relevé sur Internet ou Facebook. C'est tout ce qu'il fait, car il est à la retraite. Il envoie encore de petites plaisanteries ou des histoires à ses petits camarades.

Une tâche C est quelque chose d'agréable à faire, mais ne faites aucune tâche C avant d'avoir achevé vos tâches A et B. Les êtres humains ont tendance à suivre la voie de la moindre résistance. J'appelle cela *le principe d'opportunisme*. Les gens font ce qui est facile et amusant plutôt que ce qui est dur et nécessaire. Les tâches C sont des choses amusantes et faciles. Elles donnent un sentiment de plaisir, mais ce qu'on fait de manière répétée

devient vite une habitude. La plupart des gens, les 80 %, échouent parce qu'ils prennent l'habitude de faire des choses amusantes, qui n'apportent aucune valeur.

Dans la méthode ABCDE, une tâche D est quelque chose qu'on délègue à quelqu'un d'autre. Il y a bien sûr une règle pour déléguer : on se demande « Combien est-ce que je gagne à l'heure ? » Si vous gagnez x dollars par an, vous divisez ce montant par 2 000 aux États-Unis, par 1 800 en Allemagne et par 1 600 en France. Dans d'autres pays, c'est moins. Ces pays sont moins productifs, c'est pour cela qu'ils ont des niveaux de vie moins hauts.

Si vous travaillez 2 000 heures par an, déterminez votre taux horaire en divisant ce que vous gagnez, disons 100 000 dollars par 2 000 : cela donne 50 dollars de l'heure. Demandez-vous ensuite : « Y a-t-il quelque chose que je fais qui *ne paie pas* 50 dollars de l'heure ? Paierais-je quelqu'un 50 dollars de l'heure pour faire ce que je fais en ce moment ? » Si vous gagnez 50 000 dollars par an, vous gagnez 25 dollars de l'heure. Continuez à vous demander : « Ce que je fais en ce moment vaut-il 25 ou 50 dollars de l'heure ? » Si la réponse est non, arrêtez immédiatement et faites quelque chose qui paie 25, 50 dollars de l'heure ou plus.

L'une de vos tâches dans la vie est de valoriser toujours plus votre temps. Un de mes amis possède un cabinet d'avocats à Hollywood, avec cent cinq avocats sous ses ordres. Il m'a parlé de ses clients. Il faisait du droit des sociétés en entreprise ; il travaillait avec des entreprises pour élaborer des contrats commerciaux. Après être sorti de la faculté de droit, il gagnait 150 dollars de l'heure. Il était tout à fait compétent. Avec le temps, il a gagné 175 puis 200 dollars de l'heure.

Étant installé à Hollywood, il a remarqué que de plus en plus d'entreprises passaient des accords qui comprenaient des droits numériques. Ses clients lui demandaient :

« Pouvez-vous ajouter quelque chose au contrat qui protège nos droits numériques ? »

– Bien sûr », disait-il.

Et il vérifiait les textes pour trouver comment faire cela. Il a constaté que tous les avocats de Los Angeles devaient effectivement travailler sur les droits numériques, mais que personne n'était spécialisé là-dedans. Il a donc décidé de se spécialiser en droit numérique pour les entreprises dans le

domaine du spectacle. Il a travaillé les week-ends, il a pris des cours et voyagé dans tout le pays pour assister à des conférences données par des spécialistes du droit numérique. Il s'est finalement démarqué, et son taux horaire est passé à 250 dollars de l'heure, puis à 275 dollars.

En droit, le plus important est le nombre d'heures facturables. Combien d'heures peut-on vendre en tant qu'avocat ? Combien d'heures facturables avez-vous ? Il en faut de 1 500 à 1 800 par an. Le reste est consacré à la récupération, aux déplacements, etc.

Aujourd'hui, mon ami se fait payer plus de 1 000 dollars de l'heure pour élaborer de gros contrats avec des entreprises comme Sony ou Disney. Ils le paient aussi cher parce qu'il est très bon et qu'ils peuvent se fier à lui pour élaborer des accords qui profitent à toutes les parties. Pourquoi s'adresser à un autre avocat ?

Parfois, mon ami demande un million de dollars pour effectuer le travail juridique d'une fusion ou une transaction majeure. Ils le paient de bon gré parce qu'il leur économise cinq à dix fois cette somme. Il comprend les complexités de chaque petite phrase ou petit paragraphe, et il sait ce que veulent dire les droits supplémentaires.

Il économise une fortune à ses clients, et ils l'engagent encore et encore. Au début de sa carrière, il gagnait ce que gagnent tous les avocats, 100 ou 150 dollars de l'heure. Aujourd'hui, il est l'un des avocats les mieux payés du monde, et il est pris trois à cinq ans à l'avance. Les gens font la queue et le payent ce qu'il demande parce qu'il a pris le temps de devenir vraiment bon dans quelque chose qui a des conséquences énormes.

Pour revenir à nos moutons, à qui déléguer ? Vous déléguez tout ce qu'il est possible de déléguer à quelqu'un qui fera le travail pour un taux horaire inférieur au vôtre. Vous ne faites pas le café, vous ne faites pas de photocopies, vous n'allez pas chez Starbucks boire un café avec la bande. Cela ne paie pas 25 ou 50 dollars de l'heure. Vous ne paieriez pas quelqu'un ce taux horaire pour ça.

Au lieu de cela, assurez-vous que ce que vous faites paie plus que ce vous êtes payé aujourd'hui. Si vous le faites, vous serez bientôt mieux payé. Donc déléguez tout ce qu'il est possible de déléguer.

Posez-vous toujours ces questions : 1. Cela doit-il être fait ? 2. Cela doit-il être fait maintenant ? 3. Cela doit-il être fait par moi ? Si cela n'a pas besoin

d'être fait du tout ou pas fait par vous, délégez la tâche.

Réinventer le *business model*

La dernière lettre, E, correspond à *éliminer*. Il existe tout un mouvement, appelé réingénierie, que j'ai incorporé dans mon enseignement. J'ai un cours intitulé « Réinventer le *business model* ». Il vous force à revoir chaque partie de votre société et à examiner ce qui est toujours pertinent pour son développement et pour le maintien de gros bénéfices. Cela exige d'arrêter et de commencer plusieurs choses. La réingénierie veut dire éliminer des choses qui n'ont plus la même valeur qu'auparavant.

Notre plus grand ennemi est le confort. On commence à se sentir à l'aise en faisant les choses d'une certaine façon, même si cette façon n'est plus productive, et même si l'on sait qu'il y a de meilleures façons de les faire. On continue parce que c'est facile. C'est le facteur d'opportunisme : on fait des choses qui sont faciles et amusantes. En réalité, ce qu'on devrait faire, c'est les éliminer.

Je demande donc à mes sociétés clientes : « Sachant ce que vous savez, y a-t-il quelque chose que vous faites aujourd'hui et que vous ne referiez pas ? » Si elles répondent « Je ne commencerais pas ça, je ne me mêlerais pas de ça, je ne ferais pas ça », alors la question suivante est « Comment en sortir, et à quel rythme ? »

La règle est que si vous ne commencez pas quelque chose aujourd'hui, alors, c'est que c'est une totale perte de temps. Cela veut dire que vous perdez votre temps, que vous gâchez votre vie et que vous faites du mal à votre carrière.

Par conséquent, la première chose que je fais quand je travaille avec une entreprise est de faire le tour de ses produits, de ses services, de son système d'organisation et de distribution. Je lui demande de cadrer ces choses et de se demander « Sachant ce que nous savons en termes de résultats et de productivité, si nous ne faisons pas ça aujourd'hui, nous y mettrions-nous ? » Si la réponse est non, la question suivante est « Comment en sortir et à quelle vitesse ? » C'est ce qu'on appelle *l'organisation base zéro*.

La capacité et le courage de faire cela peuvent changer votre vie. Toutes les entreprises avec lesquelles j'ai travaillé, sans exception, avaient des secteurs

d'activité qu'elles n'auraient pas dû avoir. À une époque, ces secteurs généraient des profits, mais le marché avait changé et ils n'en produisaient plus.

Steve Jobs et le gentleman

Quelle est l'entreprise la plus lucrative du monde ? Apple. C'est la première entreprise du monde à avoir 1 000 milliards de dollars en banque.

Tout le monde connaît l'histoire d'Apple. Dans les années 1980, Steve Jobs a été démis de ses fonctions. C'était quelqu'un de très irritant : il insultait les gens et criait sur tout le monde. L'entreprise était sur le point de faire faillite, si bien que le conseil d'administration l'a débarqué. Ils ont engagé à sa place un cadre de l'industrie high-tech.

Dix ans après, l'entreprise était à nouveau prête à sombrer, et on a demandé à Steve Jobs de réaliser un audit. On ne lui a pas donné toutes les informations, mais suffisamment pour qu'il donne de bons conseils en tant que consultant externe.

Au milieu des années 1990, le même scénario s'est reproduit, et on a fait à nouveau appel à Steve Jobs, qui est redevenu PDG. Tous ceux qui avaient ruiné l'entreprise l'ont quittée. « Combien avons-nous en banque ? » a demandé Steve Jobs.

Ils avaient assez pour tenir deux mois et demi. Après cela, l'entreprise devait fermer. Ils avaient 4 000 employés dans le monde entier, mais l'entreprise avait deux mois et demi de trésorerie devant elle, et les ventes ne généraient pas assez de bénéfices. Ils étaient au bord de la faillite.

Steve Jobs a alors appliqué la méthode à base zéro : « Y a-t-il quelque chose que je fais que je ne referais pas aujourd'hui ? » Il a rassemblé plusieurs équipes de managers et leur a dit : « Je veux que vous fassiez l'inventaire de tous les produits que vous avons, avec leur nombre et leurs caractéristiques. »

Personne ne savait combien de produits avait Apple. Il s'est avéré qu'ils en produisaient cent quatre, des produits à grosses ventes, des produits à vente moyenne, des produits à vente faible et des produits qui ne se vendaient pas du tout. « D'accord, a dit Steve Jobs, je veux qu'on fasse lire cette liste à

plusieurs équipes et qu'on sélectionne les dix produits les plus lucratifs, ceux sur lesquels nous devons nous concentrer. »

En une ou deux semaines, ils sont revenus avec des listes de dix produits, toutes différentes. Certaines équipes disaient : « Bien que ce ne soit pas lucratif, nous devrions garder ce produit parce qu'il a un grand potentiel et que c'était un grand produit avant. » Le confort.

Jobs a pris connaissance de tout cela, puis il leur a rendu les listes en disant : « Je veux que vous fusionniez ces listes pour en sortir dix produits seulement. Sur les cent quatre de départ, nous devons nous concentrer sur dix produits uniquement. »

Les employés étaient ulcérés.

« On ne peut pas faire ça. C'est impossible. L'entreprise est tellement grande. Il y a tant de gens impliqués, tant de gens à qui on va couper les vivres si on arrête ces produits.

– Soit ce sont les produits qui disparaissent, soit c'est vous », a répondu Jobs.

Donc les managers sont revenus avec dix produits sur cent quatre. Mais Jobs les a renvoyés. « Je ne veux que quatre produits. Nous allons nous concentrer sur quatre produits seulement. » C'est ce qu'ils ont fait et ils ont abandonné les cent autres produits, ce qui a ralenti l'épuisement des liquidités qui était en train de les faire sombrer.

Puis Steve Jobs a fait quelque chose de très intéressant. Durant toute sa carrière, il avait dit du mal de Bill Gates. Il avait toujours accusé Microsoft d'être une société minable ; elle n'avait pas d'inspiration et ses produits étaient médiocres.

Les deux entreprises avaient démarré en même temps. Elles avaient ouvert leur capital en même temps. Elles s'étaient développées à un rythme soutenu en même temps. Puis Microsoft a explosé. Elle est devenue la première entreprise du monde grâce à son *business model*, tandis qu'Apple était au bord de la faillite.

Après avoir insulté Bill Gates pendant au moins dix ans, Jobs l'a appelé. Gates a pris l'appel. « Bill, j'ai un problème, a dit Steve Jobs. J'ai besoin d'une grosse somme, et j'en ai besoin maintenant sinon Apple va boire le bouillon. »

Vous savez ce que Bill Gates a répondu ?

« Steve, nous avons eu beaucoup de différends par le passé, mais Apple est une société trop importante pour qu'elle ferme. Je te donnerai l'argent dont tu as besoin.

– Je te paierai des intérêts, a dit Jobs.

– Non, a répondu Gates. Je ne vais pas te le prêter. Je vais acheter des actions d'Apple. Je vais me mouiller avec toi. Je vais acheter des actions, si bien que si Apple réussit, je réussirai aussi. Sinon, nous souffrirons tous les deux. »

Il a acheté une grosse part d'Apple.

Apple a pris l'argent, a transformé entièrement l'entreprise et en a fait la société la plus lucrative du monde. Vous pouvez imaginer ce que valent les actions de Bill Gates aujourd'hui : des milliards et des milliards de dollars. Mais vous pouvez aussi vous représenter quel gentleman il était : même après toutes ces insultes, il considérait que l'entreprise de Jobs était trop importante pour disparaître. Il a sauvé Apple à un moment critique.

En tout cas, c'est un exemple d'organisation base zéro : éliminer tous les produits qui ne sont pas aussi bons que les autres. Ce n'est même pas que ce ne sont pas de bons produits. C'est simplement qu'on ne peut pas tout faire, donc il faut en éliminer. Partout dans le monde, j'enseigne la réinvention du *business model* à des milliers d'entrepreneurs : ils s'asseyent, ils évaluent leurs produits et leurs activités un par un, et ils réinventent leur entreprise pour en faire une machine à profit.

Si vous ne générez pas de gros profits de manière constante, votre *business model* ne marche pas. Il est obsolète. Il est dépassé par le marché et par la compétition. Si vous voulez sérieusement réussir, vous avez besoin d'un nouveau *business model*. Donc, asseyez-vous et examinez les parties du modèle comme les morceaux d'un puzzle. Lesquelles devez-vous ôter et lesquelles devez-vous remplacer ? Ensuite, vous remontez tout.

J'ai aidé un millier de fois des entrepreneurs à réinventer leurs entreprises simplement en leur demandant de prendre du recul, d'éliminer les produits et les activités de faible valeur ou de non-valeur, et à transformer leur entreprise en une machine à profit.

Selon Harvard, 80 % des entreprises utilisent des *business model* obsolètes. Beaucoup de *business model* différents ont été identifiés. Chaque entreprise

a son *business model*, mais Harvard a aussi constaté que même au niveau des Fortune 500, les chefs des entreprises ne sont souvent pas clairs quant à leur *business model*.

Dans la plupart des entreprises, si vous demandez « Quel est votre *business model* ? », on ne sait pas vous répondre.

« On produit ceci, on vend cela.

– Comment définissez-vous les produits que vous offrez et les entreprises auxquelles les vendre ? Comment fixez-vous les prix ? Comment faites-vous de la publicité, comment faites-vous le marketing et la promotion ? Comment vous positionnez-vous par rapport à la concurrence ? »

Le *business model* comprend une dizaine de facteurs qui s'emboîtent comme les pièces d'un mécanisme. Si toutes les pièces sont en bon état, le mécanisme fonctionne admirablement.

Imaginez qu'une pièce du mécanisme ne fonctionne pas, comme dans le cas d'un réveil. Vous démontez le réveil, vous posez toutes les pièces sur l'établi, vous identifiez la pièce défectueuse et vous la remplacez par une pièce neuve. Puis vous remontez le réveil et il fonctionne très bien.

Toutes les entreprises sont comme des mécanismes. Dans la plupart des cas, une ou deux pièces majeures sont cassées ou inefficaces. Elles ne marchent pas. Il en résulte que l'entreprise a du mal à faire des bénéfices. Le *business model* est le modèle du profit ; par conséquent, on sait qu'on a un bon *business model* quand on fait des bénéfices de façon constante, fiable, jour après jour, semaine après semaine, mois après mois.

Si ce n'est pas le cas, il est temps de tirer les rênes, de s'arrêter et de dire : « Pause. Asseyons-nous et examinons tout ça soigneusement, pièce par pièce, pour nous assurer que nous faisons les choses comme il faut. Dans quels domaines ne générons-nous pas de bénéfices ? Que faisons-nous que nous ne ferions pas si nous devions tout recommencer ? »

Une entreprise est un organisme qui génère du profit. Son unique but est de faire des profits en fournissant aux clients des produits et des services qui améliorent la qualité de leur vie.

J'ai dîné avec l'économiste Milton Friedman peu de temps avant son décès. Il disait que le but d'une entreprise est de générer du profit. Cela n'a rien à voir avec la philanthropie ou le désir de sauver le monde. Le but est de produire des produits et des services qui enrichissent la vie des gens, et de

le faire de manière rentable en sorte de générer plus d'argent qu'on en dépense.

Peter Drucker disait que les bénéfices sont le coût de l'avenir. Là où il n'y a pas de bénéfices, il n'y a pas d'avenir pour l'entreprise ou l'industrie, et parfois pour le pays.

En tant qu'individu, vous êtes aussi un mécanisme générateur de profits. Vous gagnez de l'argent, et votre objectif est d'en gagner plus qu'il ne faut pour vivre. Cela ne vaut pas la peine de gagner juste de quoi manger, vous voulez davantage que cela. Vous voulez générer de gros bénéfices. Vous voulez économiser et accumuler de l'argent. Vous voulez devenir financièrement indépendant et riche. Donc vous avez aussi un *business model*. Bien sûr, votre *business model* suit exactement celui de votre entreprise. Quel service offrez-vous ? Combien le faites-vous payer et comment pourriez-vous l'améliorer afin de le faire payer plus cher ? Que pourriez-vous faire autrement ? Que pourriez-vous ajouter ou soustraire ? Que pourriez-vous commencer à faire ou cesser de faire ? Ce sont toutes d'importantes questions. Elles vous forcent à réfléchir, et réfléchir vous rend plus intelligent.

Ensuite demandez-vous qui sont vos concurrents. Qui sont ceux qui font un travail similaire au vôtre et qui veulent gagner la même chose que vous ou davantage ? Les résultats de leur travail doivent être meilleurs que les vôtres pour qu'ils soient payés davantage.

Toutes ces questions vous obligent à vous demander : « Comment puis-je faire mieux ? Comment, en tant qu'individu, puis-je créer un *business model* qui me rendra riche ? »

Vous ne voulez pas avoir assez pour payer vos factures. Vous ne voulez même pas être à l'aise. Vous voulez être riche. Vous ne deviendrez peut-être pas riche, mais n'échouez pas à devenir riche parce que vous n'en avez jamais fait un but. Faites-en un objectif et dites-vous : « Comment puis-je faire ça ? De quoi ai-je besoin pour faire un apport plus important afin de gagner plus d'argent et m'offrir une vie meilleure ? » Ces questions sont des aspects cruciaux de la productivité.

50 % du temps de travail se passe sur des activités non productives. Dans certains cas, c'est même 60 % ou 70 %. Dans tous les lieux de travail, tout le monde sait qui est le plus productif. Inutile de porter une étiquette. Tout le monde sait qui est la personne la plus utile. Dans une entreprise qui

compte dix employés, seules une ou deux personnes produisent 80 % des résultats. On leur ouvre toutes les portes et la direction les révère. Beaucoup d'entreprises sont construites autour du talent d'une ou deux personnes.

Un de mes amis a écrit il y a quelques années un livre intitulé *The Outperformers* (« Les plus performants »). Il y affirme que toutes les entreprises réussissent grâce à une personne au moins qui est plus performante que les autres. Les petites entreprises doivent avoir au moins une personne extrêmement productive. Si elles vendent leurs produits, elles doivent avoir au moins un super-vendeur.

L'exemple de Hewlett-Packard l'illustre parfaitement. Hewlett-Packard a été lancée par deux ex-Marines. Ils ont eu l'idée d'une machine. Hewlett était un formidable ingénieur et il a inventé un appareil simple, qui a débouché ensuite sur beaucoup d'autres appareils. Ils ont commencé à produire dans un garage de Palo Alto, en Californie. C'était le début de la Silicon Valley. Palo Alto est sur le trajet du bus. En passant, on voit un grand panneau indiquant le garage où Hewlett-Packard a débuté il y a tant d'années.

David était un merveilleux vendeur, avec beaucoup de personnalité. Il s'est appliqué à vendre le produit. Pendant qu'il le vendait, Bill Hewlett le concevait et le fabriquait. Ensemble, ils ont créé l'une des entreprises les plus prospères de l'histoire.

Apple a commencé avec Steve Jobs et Steve Wozniak. Microsoft a commencé avec Bill Gates et son associé. À chaque fois, il y avait un génie technique et un génie du marketing. L'un savait ce que voulaient les clients et ce qui les satisferait. L'autre savait comment fabriquer le produit.

C'est la même chose avec vous. Vous devez avoir quelqu'un qui fait mieux que les autres et, si ce n'est pas le cas, je vous suggère de le devenir vous-même. Faites-vous connaître comme celui ou celle qui produit vraiment des résultats. Vous devrez peut-être vous surpasser au travail, commencer plus tôt et rester plus tard, vous devrez peut-être lire, étudier et prendre des cours, mais donnez-vous à fond pour devenir si précieux qu'on paiera n'importe quoi pour vous garder.

La règle des trois questions

Laissez-moi rappeler la règle des trois questions. Je l'ai découverte après des années de travail dans le domaine de la gestion du temps et de la productivité personnelle.

Je donne cet exercice à tous mes étudiants. Je leur demande de faire une liste de tout ce qu'ils font au cours d'une semaine ou d'un mois. En général, je leur demande de l'établir avant de venir au séminaire. Ils apportent donc cette liste, où ils ont noté dix ou vingt choses. Certains en ont écrit trente ou quarante, d'autres cinquante ou soixante.

Je leur dis alors : « Sans regarder votre liste, je peux vous dire que 10 % des choses que vous faites valent 90 % de toutes les autres ; 90 % des choses que vous faites sont essentiellement une perte de temps, et il y a trois choses qui valent autant que toutes les autres réunies. »

Comment les identifier ? En posant trois questions magiques. Ces questions vous rendront riche. Si je n'avais que cinq minutes pour expliquer aux gens comment devenir riche, c'est ce que je leur dirais.

1. *« Si je ne pouvais faire qu'une seule chose toute la journée, laquelle contribuerait le plus à la valeur de mon travail et de mon entreprise ? »*

Réfléchissez-y, mais la plupart des gens connaissent la réponse d'emblée. Dans certains cas, c'est très facile : « Si je pouvais conclure des ventes ; si je pouvais mieux prospecter et contacter les meilleurs prospects. »

Il y a plusieurs phases dans la vente. En général, il y a un maillon dans la chaîne qui fait de vous un super-vendeur, un vendeur remarquable ou un raté.

Une fois que vous avez la réponse, entourez cette activité d'un cercle. Demandez-vous ensuite :

2. *« Si je pouvais ne faire que deux choses dans cette liste toute la journée, quelle serait la deuxième meilleure chose que je pourrais faire ? »*

C'est un peu plus difficile. La chose numéro un est en général très facile. La numéro deux est plus difficile, mais vous la repérerez assez facilement. Demandez-vous ensuite :

3. *« Si je pouvais faire trois choses de cette liste toute la journée, quelle serait la troisième meilleure chose qui contribuerait le mieux à mon entreprise ? »*

En prenant du recul pour considérer ces activités, vous serez soudain frappé par un éclair de compréhension. Vous vous rendrez compte qu'elles déterminent entièrement vos résultats financiers. Elles déterminent votre succès et votre bonheur. Elles déterminent votre degré d'épanouissement, de respect et d'estime de vous-même. Cela se résume à ces trois activités. Les autres n'apportent que peu de valeur.

La règle des trois questions vous encourage à mettre tout le reste de côté. Retenez uniquement les activités numéro un, deux et trois. Mettez-vous au travail sur la numéro un et ne faites que ça jusqu'à ce que vous ayez fait tout ce qui était possible dans ce domaine. Prenez ensuite la numéro deux, puis la numéro trois. Tous les jours de votre vie, demandez-vous « Quel est mon trio gagnant ? »

Pendant de nombreuses années, Warren Buffett a été l'homme le plus riche du monde. Aujourd'hui, il possède environ 84 milliards de dollars. Si vous aviez acheté pour cent dollars d'actions dans son entreprise, Berkshire Hathaway, quand il l'a lancée, elles vaudraient aujourd'hui plus de 2 millions de dollars, parce que leur valeur a augmenté de 25 % par an, année après année et décennie après décennie.

Quand on demandait à Buffett quel était son secret, il répondait : « C'est simple. Je dis juste non à tout. Je dis non à tout sauf à mes trois tâches les plus importantes, et je ne travaille que sur celles-là. Je m'y consacre toute la journée et je passe le reste de mon temps à étudier. »

Il lit cinq cents pages par jour. Il étudie et lit des livres et des articles six à huit heures par jour, et il ne passe que deux heures par jour sur son grand trio. Il délègue ou élimine tout le reste.

J'ai un ami qui a travaillé pour IBM pendant vingt-cinq ans. IBM a eu de gros problèmes financiers à la fin des années 1980 et au début des années 1990. L'entreprise a failli sombrer. Ils ont licencié le PDG et tous les cadres exécutifs et ils ont nommé un nouveau président, qui a recruté d'autres gens et transformé l'entreprise.

L'une des choses qu'ils ont découvertes était que, dans l'entreprise, il y avait beaucoup de gens très talentueux qui faisaient beaucoup de choses de faible valeur ou de valeur nulle. Ils ont introduit la règle des trois questions. Ils ont demandé à tous les employés d'identifier les trois choses les plus importantes qu'ils faisaient, puis d'y travailler tout le temps.

Les directeurs ont été formés afin d'aider les employés à se concentrer sur ce trio gagnant. Quand l'un des directeurs rencontrait l'un des membres du personnel, il lui demandait immédiatement : « Quel est votre trio gagnant ? »

La personne devait le savoir de manière aussi claire que de l'eau de roche. Puis le directeur demandait : « Est-ce ce que vous faites maintenant, l'une de ces trois choses ? » L'entreprise s'est transformée.

L'un des plus grands tournants de l'histoire a été celui d'IBM, fondé sur l'identification du trio gagnant pour chacun et l'encouragement à faire de mieux en mieux sur ces trois tâches. En soi, c'est suffisant pour faire de vous un grand gagnant.

Mettre à niveau ses compétences essentielles

La quatrième méthode de productivité est de mettre à niveau ses compétences essentielles. C'est une conséquence naturelle de la règle du trio gagnant. Une fois que vous avez identifié ces trois tâches, vous vous consacrez à leur amélioration constante. Vous voulez devenir le meilleur dans ces trois tâches.

L'avocat dont j'ai parlé plus haut s'est rendu compte que la meilleure chose qu'il pouvait faire était d'écrire des accords complexes traitant de tous les aspects du high-tech afin que ses clients gagnent et économisent d'énormes sommes d'argent. Il pouvait demander n'importe quoi pour cela, parce que ces entreprises brassaient des milliards de dollars, lesquels pouvaient être affectés par des clauses contractuelles.

Donc, identifiez votre trio gagnant et décidez que vous allez devenir le meilleur là-dedans.

L'une des meilleures affirmations que vous pouvez utiliser, et que j'ai commencé à inculquer à mes enfants quand ils étaient jeunes, c'est : « Je suis le meilleur. Je suis le meilleur. Je suis le meilleur. » Vous ne cessez de répéter cela. Je dis à mes enfants : « Tu es le meilleur. Tu es si doué dans ce que tu fais. Tu es vraiment brillant. »

Je dis la même chose à mon personnel. Ma secrétaire, Shirley, avait une très mauvaise image d'elle-même quand elle a commencé à travailler pour moi.

Je lui disais : « Vous savez, vous êtes la meilleure. Vous êtes la meilleure. » Elle a travaillé pour moi de nombreuses années. Avant de partir finalement pour un autre emploi, elle disait : « Je suis une championne. Je suis la meilleure dans ce travail » et elle le croyait. Elle était heureuse et elle souriait. Elle faisait un travail fantastique. Je la complimentais et je ne cessais de faire son éloge, et elle est devenue sans cesse meilleure dans les choses essentielles qu'elle faisait.

Exploiter ses talents particuliers

La cinquième méthode de productivité est d'exploiter ses talents particuliers. Les exploiter et les multiplier. Cela signifie enseigner à d'autres les choses les plus importantes que vous faites, afin de pouvoir en faire de plus en plus au sein de votre entreprise.

Quand j'ai lancé l'une de mes entreprises, ma meilleure contribution était que je savais vendre. Et la meilleure manière d'exploiter mon talent pour la vente était de recruter des gens avides de réussite et de leur enseigner la vente.

À l'âge de 24 ans, j'ai commencé dans la vente et j'ai enfin appris à vendre. J'ai vendu si bien qu'on m'a demandé si j'aimerais recruter des gens ; on me donnerait un taux d'intérêt sur leurs ventes. J'ai donc fait publier des annonces dans les journaux à mes frais, offrant des emplois de vendeurs hautement rémunérés. Des gens de six pays sont venus me voir et je les ai interviewés. Quand ils me plaisaient, je les engageais et je leur apprenais à vendre.

Tous les mois, je travaillais avec l'une de mes équipes de vente dans six pays. Je ne cessais de voyager, d'enseigner et de superviser des ventes. J'ai vraiment fait d'eux de formidables vendeurs.

Mes revenus se sont multipliés par dix, vingt, trente, en raison de mon taux d'intérêt sur les ventes. J'ai gardé le contact avec mes équipes au fil des ans. Beaucoup d'entre eux sont devenus millionnaires, présidents de conglomérats et propriétaires d'entreprises. Le tournant est arrivé pour eux quand j'ai commencé à exploiter mes talents en leur enseignant à faire aussi bien que ce que je faisais.

Identifier ses principales contraintes

La sixième idée est d'identifier ses principales contraintes. L'idée de la gestion et de l'élimination des contraintes vient d'un professeur de l'université de Tel-Aviv, Eliyahu Goldratt. Il a écrit un ouvrage intitulé *Le But*, dans lequel il présente une méthode révolutionnaire pour étudier le travail. On l'appelle « la théorie des contraintes ». Des séminaires de trois jours sont organisés pour l'apprendre. La théorie des contraintes est l'un des principes de gestion du temps les plus brillants que j'aie jamais vus, et les meilleurs leaders d'entreprise que je connais se sont plongés dedans.

La théorie des contraintes dit en gros ceci : une contrainte majeure se tient entre vous et le but que vous voulez atteindre. Il existe un facteur majeur qui détermine à quelle vitesse vous atteindrez ce but, et votre travail est d'identifier ce facteur et d'éliminer la contrainte. Cela vous rapprochera de votre but plus vite que n'importe quoi d'autre.

Goldratt dit aussi qu'une fois qu'on a éliminé la contrainte, on bute sur une autre. Votre travail est d'éliminer cette deuxième contrainte, qui affecte le rythme auquel vous atteignez votre objectif.

Un exemple très simple : Apple vend des ordinateurs portables. Les ordinateurs sont bons, mais ses concurrents vendent aussi de très bons produits et la compétition est féroce, car des pays comme le Japon, Taïwan et la Chine produisent aussi des ordinateurs à bas coûts.

Apple s'est dit : « Nous n'y arriverons pas seulement avec des ordinateurs. Nous devons faire autre chose. Nous avons besoin d'un nouveau produit que personne d'autre n'a. » Ils ont donc réfléchi tant et plus et se sont rendus compte que les gens transportaient des sortes de boîtes pour écouter des cassettes ou des CD. Vous vous en souvenez ?

Sony avait inventé le Walkman. Avec le Walkman, on pouvait écouter des cassettes ou des CD partout où on allait. Mais on ne pouvait emporter que quelques disques, quelques chansons avec soi.

Apple a alors inventé un produit avec lequel on pouvait enregistrer toute une série de morceaux de musique ou des chansons. C'était l'iPod. Leur slogan marketing était « 1 000 chansons dans votre poche. » Vous pouviez avoir toutes vos chansons sur un petit gadget tenant dans votre poche ou votre sac à main et les écouter avec un casque.

Ils ont fixé le prix de l'iPod à 500 dollars et en ont vendu 5 millions. Apple, qui était sur le point de faire faillite, est redevenu une entreprise prospère. Ils se sont dit : « Il faut que nous sortions un produit que personne d'autre n'a, qui s'imposera bien au-delà de tout ce qu'on a fait. »

Il y avait beaucoup de téléphones portables à l'époque, et Motorola était le roi dans ce domaine. Aujourd'hui, Motorola est un second choix en termes de technologie téléphonique. La plus grosse entreprise du monde était Nokia. Nokia et BlackBerry se partageaient le marché mondial. Nokia en possédait 49 à 50 %, BlackBerry 30 ou 40 %, et les autres se partageaient le reste.

Quand Apple a sorti l'iPhone, tous ses concurrents ont déclaré que c'était un jouet. Ça ne marcherait jamais ; ça n'avait d'intérêt que pour les enfants et les adolescents. Qui voulait prendre des photos, envoyer des messages et faire des vidéos pour amuser ses amis ? Qui voulait une liste de contacts, envoyer des courriels et tout et tout ? Les gens ne voulaient pas de ça, ils voulaient juste un appareil pour passer des appels.

En cinq ans, les deux entreprises ont fait faillite. Nokia a été racheté par Microsoft, qui l'a fermé, et BlackBerry a juste déposé le bilan. Ils sont passés de 50 % du marché mondial à moins de 1 % en cinq ans. Cela a fait d'Apple l'une des entreprises les plus riches et les plus prospères du monde.

Apple a réévalué son *business model*. Ils ont inventé quelque chose de mieux que tout ce qui se faisait ailleurs et ils l'ont continuellement amélioré. Ils en ont fixé le prix en sorte que tout le monde puisse l'acheter : 500 dollars. En Europe et en Asie, c'était 500 euros, l'équivalent de 700 ou 800 dollars. Maintenant, cela vaut 1 000 dollars, et même jusqu'à 1 500 dollars s'il y a des fioritures. Cela a permis à Apple de collecter un trésor de guerre d'un milliard de dollars.

Puis Apple a sorti l'iPad, qui a submergé le marché de l'ordinateur de bureau et du portable.

Apple cherchait de nouvelles façons de faire les choses. Ils ont expérimenté des produits, des prix et des clients nouveaux et ont transformé le marché.

Quel que soit votre secteur aujourd'hui, il deviendra obsolète tôt ou tard. Il est peut-être même obsolète dès aujourd'hui. Vous allez donc devoir réfléchir : « Quel sera mon prochain miracle ? Que vais-je faire dans les cinq ans à venir pour gagner les sommes d'argent que je veux gagner ? »

Comment identifier les contraintes de votre productivité ? Vous vous demandez : « Quel est mon but le plus important dans la vie, celui qui aura le plus gros impact sur ma vie ? » Dans les affaires, c'est le but financier. Vous vous demandez ensuite : « Qu'est-ce qui conditionne la vitesse à laquelle je peux l'atteindre ? »

Dans la vente, ce qui impose le rythme est le nombre de ventes que vous faites, mais vous pouvez vous demander : « Qu'est-ce qui fixe la vitesse à laquelle je gagne cette somme dans la vente ? » Il y a en général une chose sur laquelle vous pouvez vous concentrer.

Dans votre affaire, vous pouvez vous demander : « Qu'est-ce qui impose des contraintes au développement de mon affaire ? » Beaucoup d'entreprises ont constaté – et cela remonte à trente ou quarante ans – que c'est presque toujours le fait de trouver et d'engager une personne avec un éventail de talents ou de compétences – un champion, quelqu'un qui fera de ce produit un succès.

Steve Ballmer est devenu le PDG de Microsoft très tôt. Il faisait partie des premiers employés. Steve Jobs l'aimait bien et il était très compétent. Il a maintenant vendu ses parts. Il est à la retraite et c'est l'un des hommes les plus riches du monde. Je crois qu'il possède 16 milliards de dollars. Certains parmi les plus riches du monde ont débuté avec rien, mais ont intégré des entreprises qui se sont rapidement développées. Ils se sont donc développés en même temps, en achetant des actions ou des parts. Et comme Warren Buffett, ils sont devenus de plus en plus riches.

Il y a des milliardaires façon Buffett partout dans le monde. Ce sont des gens qui, très jeunes, ont acheté des parts de Berkshire Hathaway. Ils ont gardé leur emploi. Certains sont avocats, d'autres médecins ou dentistes, certains ont de petites entreprises, mais toute leur vie, leur stratégie d'investissement a été d'acheter des actions de l'entreprise de Warren.

Ces gens sont maintenant milliardaires ou multimilliardaires. On voit leurs noms aux conseils d'administration des très grandes entreprises. Ce sont juste des actionnaires qui ont fait ce que leur disait Warren Buffett : acheter des actions et ne jamais les vendre. Il disait : « J'achète des actions, et je ne les vends jamais. J'achète de bonnes actions et je les laisse prendre de la valeur aussi bien dans les bonnes périodes que dans les mauvaises. » C'est sa seule stratégie : acheter de bonnes actions et ne jamais les vendre. Cela a fait de lui la troisième personne la plus riche de l'histoire.

Éviter le piège des technologies dépassées

La règle numéro sept est d'éviter le piège des technologies dépassées. Beaucoup d'entreprises se sont ruinées parce qu'elles n'ont pas su se moderniser sur le plan technologique. Les gens ne comprennent pas que la technologie qui marche pour leurs concurrents est toute neuve, et que celle qu'ils ont est obsolète. Ils doivent se mettre à la page. Ils doivent mettre en œuvre des technologies complètement nouvelles pour rester en vie. Les entreprises prospères ne cessent de mettre leurs technologies à jour.

Une entreprise peut tomber dans le piège de l'obsolescence en tentant d'opposer une vieille technologie à de nouveaux concurrents, qui ont des produits et des services plus rapides, meilleurs et plus compatibles. C'est la notion de confort qui pousse ces entreprises à essayer de faire marcher de vieux trucs.

Si vous êtes prisonnier d'une vieille technologie, si vous n'avez pas la capacité, la volonté ou les moyens de vous mettre à jour, vous travaillez à crédit. Ce n'est pas une option. Vous ne pouvez pas dire : « Peut-être le ferai-je, peut-être pas ». Si vous n'êtes pas aussi bon ou meilleur que vos meilleurs concurrents, c'en est presque fini de vous.

Comme je l'ai déjà dit, un autre piège technologique est d'être ligoté par ses courriels. Les gens travaillent constamment sur leur ordinateur. Mon entreprise (que j'ai vendue à mon associé) a trente-huit personnes qui travaillent sur le marketing high-tech. On leur demande d'éteindre leurs téléphones la plus grande partie de la journée. Ils évitent aussi de lire leurs courriels. On leur demande d'éteindre tout ça pour se concentrer sur la seule chose qui conditionne leur réussite : vendre plus de produits et générer plus de ventes.

Comme je l'ai déjà souligné, au moins 50 % du temps passé au bureau est gaspillé. Le principal gaspillage de temps est le fait de bavarder avec les collègues. Le deuxième est l'habitude de vérifier ses courriels toute la journée. À la fin de la journée, que se passe-t-il ? Vous êtes épuisé et vous n'avez rien fait. Donc vous faites un petit séjour sur l'île Un Jour : « Demain, je ferai ci. La semaine prochaine, je ferai ça. » Cela finit par devenir une habitude, et tout le monde sait ce que vous valez en termes de productivité.

Décomposer la tâche

La huitième idée est de décomposer la tâche. C'est une technique développée par les spécialistes de la gestion du temps. Il s'agit de prendre une tâche, de la décomposer en petites parties et de faire une chose à la fois. C'est la fameuse question : « Comment fait-on pour manger un éléphant ? » La réponse est : « Morceau par morceau ». Souvenez-vous de la phrase d'Henry Ford : « L'objectif le plus vaste du monde peut être atteint en le découpant en suffisamment de petites parties et en effectuant une partie à la fois, un pas à la fois. »

C'est la technique. Vous vous chargez d'un travail et vous le décomposez en une série de petites actions, parce que c'est plus facile de vous motiver ainsi, même s'il ne s'agit que de faire une liste de ces actions. Cela vous pousse à accomplir le premier acte constructif. Et quand vous accomplissez le premier acte constructif, vous recevez un retour positif : une montée d'endorphines, un sentiment de satisfaction. Vous vous attaquez avidement à la tâche numéro deux, numéro trois et très vite, vous ne touchez plus terre.

Quand des gens viennent vous demander si vous avez le temps de déjeuner, vous répondez : « Je ne peux pas y aller tout de suite. Je dois finir ce travail. Je vais déjeuner au bureau. » Vous commencez à réfléchir à toutes les raisons pour lesquelles vous ne pouvez pas perdre du temps, parce que vous avez tellement de petites choses à faire.

L'urgence

Les gens les plus productifs ont un sentiment d'urgence. Ils s'attaquent rapidement à leurs tâches. Ils ont une idée et ils la mettent rapidement en pratique. En lisant, ils tombent sur une idée ou un principe stratégique et ils le mettent immédiatement en œuvre. Ils s'arrêtent et ils le font tout de suite.

Les mots les plus puissants que vous puissiez utiliser sont « Fais-le tout de suite. » Répétez-les sans cesse et vous les imprimerez de plus en plus profondément dans votre subconscient. Quand vous êtes enclin à repousser une tâche, dites : « Attends une minute. Fais-le tout de suite. » Vous vous donnez à fond, vous devenez votre propre supporter et vous vous motivez pour agir.

« Fais-le tout de suite » sont des mots merveilleux pour déclencher le sentiment d'urgence. Quand je travaillais pour ce grand patron au début de ma carrière, rien ne me faisait bouger plus vite que d'entamer et achever quelque chose qu'il me demandait de faire. Il avait un immeuble de bureaux entier plein de personnel auquel il pouvait déléguer la tâche, mais s'il voulait que quelque chose soit fait rapidement, il me le donnait. « J'ai beaucoup de gens pour faire ce travail, mais si je veux que ce soit fait rapidement, je le donne à Brian », disait-il.

Un jour, il est venu me voir. Il voulait m'envoyer à Reno examiner un terrain avec les propriétaires et quelques membres de notre entreprise. C'était un terrain qui valait plusieurs millions de dollars, situé en surplomb de la ville, parfait pour un projet immobilier parce qu'il y avait une vue fantastique. C'était beau, c'était vert. Il y avait des sources et les propriétaires voulaient le vendre pour plusieurs millions de dollars.

Le responsable des achats a dit à mon patron que nous devrions l'acheter. Il a déposé un acompte d'un million. Puis mon patron est venu me voir et m'a dit : « Brian, nous avons acheté ce terrain, maintenant il faut l'aménager. » Il savait qu'il pouvait me confier cette tâche et que je rassemblerais les bons entrepreneurs. J'avais développé cette compétence : faire des listes, puis des listes plus petites, commencer les travaux et avancer rapidement. « Si vous pouviez lancer ce projet, je vous en serais reconnaissant », m'a-t-il dit.

Je me suis immédiatement rendu à Reno. Je vivais à Edmonton, en Alberta, à l'époque, donc il me fallait parcourir environ 1 500 kilomètres. Je suis allé voir l'avocat qui gérait la transaction pour les propriétaires. « Je suis venu lancer l'aménagement foncier. Vous avez un conseil à me donner ? » lui ai-je demandé. L'avocat, un homme très gentil, est resté silencieux.

« Il y a un problème ? ai-je insisté.

– Avez-vous parlé à quelqu'un du développement potentiel de ce terrain ? m'a-t-il dit.

– Non. J'ai fait plusieurs aménagements immobiliers sur des terrains plus plats et je sais mettre en valeur une parcelle résidentielle.

– Avant d'entamer quoi que ce soit, pourquoi n'allez-vous pas voir quelqu'un qui connaît ce bien beaucoup mieux que quiconque ? »

C'était un ingénieur hydraulique, qui vivait dans une petite ville à 80 kilomètres de Reno. L'avocat m'a dit : « Cet homme peut répondre à

toutes vos questions. Il vous dira tout ce que vous avez besoin de savoir sur la mise en valeur foncière. »

Je savais que s'adresser à quelqu'un de vraiment bien informé était la chose à faire et j'ai donc loué une voiture. C'était l'hiver et les routes étaient enneigées et verglacées. Finalement, je suis arrivé dans cette petite ville et j'ai trouvé le bureau de l'ingénieur. Je suis entré et je lui ai dit que j'étais chargé de l'aménagement foncier.

C'était un homme très sympathique. Il s'est enfoncé dans son fauteuil et m'a dit :

« Brian, vous n'aménagerez jamais ce bien. Il n'y a pas d'eau dessus.

– Attendez une minute, ai-je dit.

Nous avons étalé la carte.

– Quand j'y suis allé, ils m'ont montré de l'eau à ces endroits.

– Ce qu'ils vous ont montré, c'était de l'eau sur la propriété adjacente. Ce terrain est sur le marché depuis plusieurs années. En fait, la rumeur court à Reno que les propriétaires ont trouvé un pigeon pour l'acheter, parce qu'une fois que vous l'aurez acheté, vous aurez un terrain qu'on ne pourra pas aménager pendant cent ans.

– Vraiment ?

– Inutile de me citer, a-t-il dit, mais j'ai fait tout le travail de génie hydraulique. Il n'y a pas d'eau sur ce terrain et il n'en y aura jamais. »

Je suis donc retourné voir l'avocat, qui avait notre chèque d'un million de dollars dans son fonds fiduciaire. Nous lui avons envoyé l'argent, et mon patron m'avait ordonné de le faire transférer du fonds fiduciaire aux vendeurs pour conclure la transaction.

« Je veux que vous me rendiez ce chèque, lui ai-je dit.

– Dieu merci, vous savez, m'a-t-il répondu en me regardant. J'étais très mal à l'aise, sachant que c'est un terrain sans valeur, qu'on essayait de refourguer à des étrangers. »

La vente était censée se conclure ce jour-là. Le million de dollars devait être viré sur le compte des vendeurs à 17 h. J'ai pénétré dans son bureau cinq minutes avant 17 h et j'ai exigé qu'il me rende le chèque. Il a rédigé un chèque certifié. J'étais arrivé la veille. J'avais travaillé et conduit toute la

journée, mais j'ai attrapé le dernier vol de retour. Sur le trajet, j'ai appelé mon patron et je lui ai tout raconté.

« J'imagine que c'était une bonne idée d'y aller la veille, a-t-il commenté. Je n'avais pas prévu de vous demander de descendre avant la semaine prochaine. Merci d'y être allé plus tôt. » Il était riche parce qu'il était très prudent avec l'argent. Le matin suivant, je suis entré dans son bureau et je lui ai remis le chèque d'un million.

À partir de ce jour-là, je suis devenu l'une des personnes les plus utiles de l'entreprise. J'avais mon propre bureau et ma propre équipe, et j'étais chargé de grands projets d'aménagement et de gros clients. Si vous vouliez que quelque chose soit fait dans cet énorme conglomérat international, il fallait mettre Brian dessus, presque comme un mercenaire.

J'ai écrit un livre intitulé *Victory*, qui décrit des épisodes historiques majeurs, dans lesquels de petites forces ont pu obtenir des victoires extraordinaires et conquérir des empires. J'ai constaté encore et encore que le sentiment d'urgence était le facteur crucial qui avait permis à une force numériquement inférieure de profiter d'une ouverture dans les lignes de l'ennemi et de faire rapidement mouvement. S'ils avaient attendu deux heures, cette opportunité se serait refermée, et ils auraient été défaits. Ils auraient tous été tués et la guerre aurait été perdue.

S'occuper d'une tâche à la fois

Dans le monde technologique d'aujourd'hui, où les dérangements viennent de partout, les gens sont fiers d'être « multitâches ». « Mon vieux, je suis plus multitâche que les meilleurs. »

Mais toutes les recherches démontrent une chose : peu importe qui vous êtes, vous ne pouvez faire qu'une seule chose à la fois. C'est pourquoi j'ai toujours défendu l'idée que faire une seule chose à la fois, avec dévouement et concentration, est important.

Imaginez que vous lisez et regardez en même temps la télévision. Vous fixez votre attention sur la télévision, puis vous revenez à votre lecture. Essayez de parler au téléphone et de regarder la télévision en même temps. Le cerveau humain est structuré en sorte qu'il peut faire un millier de choses à la suite, mais une seule à la fois.

Ce que les gens appellent être « multitâche » est en réalité une propension à passer d'une tâche à une autre. Imaginez que vous vouliez tirer au fusil sur une cible et que vous ayez plusieurs cibles. Vous ne pouvez tirer que sur une d'entre elles, pas sur toutes en même temps. Vous pouvez tirer sur plusieurs cibles à la suite, mais vous devez vous interrompre, viser, faire feu, vous interrompre, vous déplacer, viser, faire feu, etc. Vous pouvez le faire rapidement, mais à chaque fois vous devez vous interrompre et recommencer.

Comment cela se passe-t-il aujourd'hui ? On stoppe une tâche et on répond à un courriel. C'est l'interruption la plus courante. En fait, l'interruption la plus courante vient des autres. Les plus grosses pertes de temps dans le monde du travail sont les gens qui n'accordent pas de valeur au temps et qui viennent bavarder avec vous. Ils ont envie d'interrompre la monotonie de leur travail, parce qu'après tout le temps de travail est un temps de jeu. Ils se disent qu'ils ont assez travaillé – quelques minutes souvent. Il est temps de jouer. Et de gâcher votre carrière.

Les gens les plus dangereux pour votre carrière sont ceux qui ne respectent pas votre temps. Ce sont les plus grands fainéants. Ils viennent vous dire : « Salut, tu as une minute ? » ou « Je viens de lire une blague » ou « Tu as regardé le film hier soir ? »

Peu importe de quoi il s'agit, ce n'est qu'une raison ou une méthode pour vous faire perdre du temps. Vous devez apprendre à dire non. Vous dites : « J'aimerais bien te parler maintenant, mais je suis vraiment occupé. Je dois finir ça. »

Puis vous faites une chose à la fois, à cause de la transition. C'est le temps qu'il vous faut pour arrêter de faire quelque chose et de passer à autre chose, puis d'y travailler jusqu'à ce que vous ayez fini.

J'écris quatre livres par an. L'écrivain professionnel moyen, qui travaille à plein temps, qui ne vit que de ses livres, en écrit un tous les deux ou trois ans. Comment fais-je pour écrire tant de livres ?

J'ai appris que quand on commence à travailler sur un livre, si l'on s'interrompt pour faire autre chose, il faut revoir tout ce qu'on a fait jusqu'à ce point. Il faut entièrement se réorganiser. « Qu'est-ce que j'ai dit ? Qu'est-ce que je n'ai pas dit ? Où en étais-je ? » Il faut tout recommencer. Ensuite seulement, on peut commencer à travailler sur le chapitre suivant. Si on s'arrête, il faut revenir sur ses pas et se rappeler tout ce qu'on a fait avant de

pouvoir reprendre. C'est pourquoi je dis qu'il faut environ dix-sept minutes pour reprendre une tâche. Parfois, ce n'est pas seulement dix-sept minutes. Une fois qu'on a digressé ou essayé de faire autre chose en même temps, on s'arrête de travailler pour de bon pendant toute la journée ou toute la semaine.

Parfois, j'écris un manuel, et ce manuel suffit à faire travailler une pièce pleine d'hommes d'affaires pendant deux jours. Cela me prend un ou deux jours de l'écrire. Je me penche dessus, j'éteins tout et je travaille sans m'arrêter. Je regarde mes courriels peut-être une ou deux fois par jour, mais je n'entreprends aucune autre tâche. Je me concentre, je travaille sans relâche et il en résulte que j'en fais plus et plus vite.

Avec cette approche, il vous sera de plus en plus facile de faire de mieux en mieux. Vous vous sentirez plus heureux. Vous aurez le sentiment de maîtriser votre vie et vos activités. Vous en ferez plus, plus vite, et avec plus de qualité que vous ne pouvez l'imaginer. Mais vous devez cesser de penser à faire plusieurs choses en même temps, parce ça n'existe pas. C'est un fantasme. Les êtres humains sont incapables de faire plusieurs choses en même temps.

Il est vrai qu'on peut conduire en écoutant la radio, parce que cela fait appel à deux perceptions différentes. La conduite dépend de capacités psychomotrices automatiques, tandis qu'écouter la radio fait appel au mental et penser à sa famille ou à sa femme fait partie des émotions. On peut faire en même temps des choses qui dépendent de parties différentes du cerveau, mais on ne peut pas effectuer différentes tâches du même type en même temps. On ne peut en faire qu'une.

Si vous faites une chose à la fois, que vous vous attaquez à la tâche la plus importante, que vous êtes tout à fait organisé, que vous suivez une liste et que vous vous y tenez jusqu'à ce que ce soit fini, vous en ferez dix fois plus qu'une personne moyenne. Et pour finir, vous serez aussi payé dix fois plus. Vous serez si productif que les gens voudront vous payer davantage.

Comme je l'ai dit plus haut, quand mon patron a vendu son entreprise, j'ai reçu une offre d'un autre grand patron, qui m'a offert le triple de ce que je gagnais. Plus tard, je lui ai demandé :

« Pourquoi avez-vous décidé de m'engager ?

– Parce que vous aviez la réputation d’abattre une quantité phénoménale de travail. Ma société travaille sur de nombreux projets. Différentes personnes travaillent dessus, et rien n’est jamais fini. Je savais que si je vous engageais, tous ces projets seraient achevés. »

La première chose que j’ai faite a été d’étudier l’entreprise et de licencier la moitié des employés, parce qu’ils faisaient plusieurs choses en même temps, parlaient à leurs amis, bavardaient au téléphone et prenaient trop de temps pour déjeuner. Ils étaient furieux contre moi. C’était une sacrée tempête, mais j’ai viré tous ces gens faibles qui perdaient du temps, et j’ai transformé l’entreprise du tout au tout. Nous avons développé des centaines de millions de dollars en terrains et nous avons gagné des usines et des commerces à construire simplement en nous concentrant sur la tâche.

Laissez-moi résumer les méthodes que nous avons parcourues dans ce chapitre :

Les dix meilleures méthodes de productivité

1. Appliquer la règle des 80/20 à tout.
2. Utiliser continuellement la méthode ABCDE.
3. Appliquer la règle des trois questions.
4. Mettre à niveau ses compétences essentielles.
5. Exploiter ses talents particuliers.
6. Identifier ses principales contraintes.
7. Éviter le piège des technologies dépassées.
8. Décomposer la tâche.
9. Développer un sentiment d’urgence.
10. S’occuper d’une tâche à la fois.

Si je devais mettre en avant une méthode, je dirais : faites une liste. Sans liste, vous brassez de l’air. Faites une liste et notez chacun de vos dix objectifs principaux, puis demandez-vous « Lequel de ces objectifs, si je ne devais n’en atteindre qu’un, aurait l’impact le plus positif sur ma vie ? » Entourez-le d’un cercle puis demandez-vous « Quelle autre activité puis-je attaquer tout de suite qui me rapprochera de cet objectif ? » et notez cela.

Ensuite, mettez-vous à l'œuvre et travaillez sur cet objectif unique jusqu'à ce que vous l'ayez atteint. Cela fera de vous l'une des personnes les mieux payées et les plus prospères de votre secteur.

Chapitre 6

EN FINIR AVEC LA PROCRASTINATION

Dans ce chapitre, je vais traiter du plus grand ennemi de la productivité : la procrastination. C'est l'art de remettre les choses au lendemain sur l'île Un Jour.

La première raison de la procrastination est que les gens n'ont aucun sentiment d'urgence vis-à-vis des tâches qui leur sont attribuées. Si vous traversez la rue et que vous entendez une voiture klaxonner et freiner bruyamment, vous bougez instantanément. Vous ne vous asseyez pas pour réfléchir si cela constitue un bon usage de votre temps ou pour appliquer la règle des 80/20. Vous bougez instantanément, parce que l'urgence est là.

Les gens échouent et ont des résultats médiocres parce qu'ils n'ont pas d'objectifs. Ils n'écrivent pas d'objectifs, ne les organisent pas et ne les décomposent pas en plans avec des listes. Par conséquent, ils s'adonnent à une procrastination invisible. Ils vont le faire bientôt, plus tard dans la matinée, dès le début d'après-midi, avant le dîner, durant le week-end au plus tard.

Le temps se traîne. Il devient habituel de remettre une tâche jusqu'à ce que l'urgence soit si grande que si l'on ne l'effectue pas, on perd son travail ou son argent. Alors soudain, on est poussé à l'action et que se passe-t-il ? On fait des erreurs. On fait des erreurs coûteuses que l'on n'aurait jamais faites si on avait pris le temps de réfléchir, de s'organiser et de travailler dans les

temps. Les gens disent toujours : « Bon sang, si j'avais pris le temps d'y réfléchir, j'aurais fait autrement. »

Surmonter la procrastination veut simplement dire faire les choses immédiatement, jusqu'à ce que cela devienne une habitude. Il s'agit de développer l'habitude de planifier son travail, de travailler sur son plan et de faire les choses les plus importantes immédiatement.

L'une des grandes questions qui a donné forme à ma vie est : « Qu'est-ce que tu rêverais de faire si tu savais que tu ne peux pas échouer ? Si ton succès était absolument garanti, quel objectif définirais-tu pour toi ? »

Dans la définition d'objectifs, je demande aux gens décrire une liste de dix objectifs, puis de se demander : « Si je pouvais atteindre l'un de ces objectifs en vingt-quatre heures, lequel aurait l'effet le plus positif sur ma vie ? » Quel qu'il soit, réfléchissez-y, notez-le et faites une liste de ce que vous devez faire pour l'atteindre. Puis classez la liste par ordre de priorité.

Il existe une histoire célèbre sur Charles M. Schwab, l'un des hommes les plus riches du début du XX^e siècle (il n'était pas apparenté à Charles R. Schwab, l'investisseur.) Notre Charles Schwab était le PDG de Bethlehem Steel. En 1918, il voulait que ses cadres soient plus productifs et il a fait intervenir un consultant du nom d'Ivy Lee, un pionnier des relations publiques.

Selon l'histoire, quand Lee est arrivé, Schwab lui a demandé le moyen d'en faire plus.

« Donnez-moi quinze minutes avec vos cadres, lui a dit Lee.

– Combien est-ce que cela va me coûter ?

– Rien. Si vous êtes satisfait de mon intervention, envoyez-moi dans trois mois un chèque représentant pour vous la valeur de mon conseil. »

Ivy Lee a donné ces conseils aux cadres :

1. À la fin de chaque journée de travail, écrivez les six choses les plus importantes que vous devez faire le lendemain. N'en écrivez pas plus de six.
2. Classez ces choses par ordre de priorité selon leur véritable importance.
3. Quand vous arriverez le lendemain, concentrez-vous sur la première tâche. Travaillez-y jusqu'à ce qu'elle soit achevée avant de passer à la tâche suivante.

4. Faites de même avec le reste de votre liste. À la fin de la journée, reportez les tâches non terminées sur une nouvelle liste de six tâches pour le lendemain.

5. Répétez ce processus chaque jour.

Trois mois plus tard, Schwab a envoyé à Lee un chèque de 25 000 dollars, l'équivalent de 473 000 dollars en 2019.

C'est la meilleure façon de traiter la procrastination : réfléchissez soigneusement et identifiez votre tâche la plus importante, celle qui vous aidera le plus, l'activité qui réglera la vitesse à laquelle vous atteindrez votre objectif le plus important. Puis disciplinez-vous pour commencer par cela et travaillez jusqu'à ce que ce soit fini. Si vous pouvez développer la discipline nécessaire pour faire de cela votre principale habitude de travail, vous réussirez très bien et vous serez probablement riche.

Affirmations positives

J'ai toujours été un grand partisan des affirmations positives. Votre subconscient accepte tout ce que vous vous dites et que vous croyez. Mon premier professeur dans ce domaine disait : « Avec les affirmations positives, votre potentiel est illimité. » Je n'ai jamais oublié ces paroles.

Ce qui est tragique, c'est que 80 % des gens (à nouveau la règle des 80/20) se parlent de façon négative. Ils disent des choses comme « Je suis toujours en retard », « Je ne finis jamais rien » ou « J'aimerais avoir plus de temps ». Ils se dévalorisent et usent d'affirmations négatives qui sabotent leur avenir.

J'ai appris à me dire des choses que je veux être vraies. L'une d'elles est : « Je fais toujours tout tout de suite. J'achève toujours mes tâches. » Si vous faites une erreur, si vous n'achevez pas votre tâche, dites : « Ça ne me ressemble pas. Je finis toujours mon travail. La prochaine fois, je ferai mieux. La prochaine fois, je finirai à temps. La prochaine fois, je commencerai plus tôt et je m'y collerai jusqu'à ce que j'aie fini. »

Usez toujours de ces mots magiques, « la prochaine fois », parce qu'ils annulent la tendance à développer des habitudes négatives. Adressez-vous toujours à vous-même en vous représentant ce que vous voulez être à l'avenir. Quand vous dites des choses comme « Je m'aime ; je peux y arriver ; je crois en moi ; je suis le meilleur », votre subconscient l'accepte

comme un ordre et organise ensuite vos pensées, vos sentiments et vos comportements en sorte de les rendre cohérents avec ces mots.

Commencer par le plus dur

Maintenant, je vais parler des sept façons de vaincre la procrastination. La première est d'entamer la journée avec la tâche la moins agréable. J'ai parlé d'*Avaler le crapaud* plus haut. Il faut d'abord avaler le crapaud le plus laid. Mon ami Robert Allen conseille de faire le pire d'abord. Faites ce sur quoi vous êtes le plus susceptible de procrastiner et ce qui va faire le plus de différence dans votre vie si vous vous y attaquez et l'achevez.

Qu'est-ce que c'est ? Presque toujours une tâche d'ampleur. Une tâche répugnante. Une tâche difficile.

Aux États-Unis, environ 65 % des adultes rêvent de monter une entreprise un jour, mais seulement 1 % d'entre eux le font effectivement. Ils ne se lancent pas parce qu'ils ne savent pas comment faire. Nous avons 30 millions d'entreprises aux États-Unis aujourd'hui et une énorme proportion d'entre elles ont été créées par des gens qui ne l'avaient jamais fait avant.

En d'autres termes, tout le monde peut apprendre, et monter une entreprise se résume à une série d'étapes très simples. J'ai écrit un livre là-dessus. Des années après, des gens venaient me voir pour me dire : « J'ai trouvé votre livre dans une librairie. Je n'ai pas essayé d'être créatif. J'ai fait exactement ce que vous disiez, étape après étape, chapitre après chapitre. Aujourd'hui, j'ai une entreprise très prospère. J'ai plus d'argent que je n'en avais jamais rêvé. Je suis heureux. Tout s'est passé exactement comme vous le disiez. »

84 % des gens rêvent aussi d'écrire un livre un jour. C'est stupéfiant. Il y a quelque temps, j'étais en voiture avec quelqu'un et je lui ai dit :

« Tu savais que 84 % des adultes pensent qu'ils portent un livre en eux, mais que 1 % seulement se mettent vraiment à l'écrire ?

– Je porte un livre en moi, m'a-t-il répondu. Je veux écrire un livre un jour.

– Tout le monde veut écrire un livre un jour. Pourquoi ne l'écrivent-ils pas ? Parce qu'ils ne s'y mettent pas. »

Quand j'ai voulu écrire mon premier livre, je suis allé dans une librairie et j'ai acheté une série d'ouvrages expliquant comment faire : comment organiser son temps, comment organiser son sujet, comment exposer le

contenu. C'étaient les ouvrages d'écrivains professionnels, en général très connus, qui avaient publié beaucoup de livres dans d'autres domaines.

J'ai établi une liste étape par étape et j'ai commencé à écrire. Quand j'ai eu fini mon premier livre, qui m'a pris un temps énorme, j'en ai écrit un deuxième, puis un troisième. J'ai alors découvert quelque chose de profondément étonnant sur l'édition et la vente de livres : les éditeurs vous accordent un soutien promotionnel pendant environ trois mois ; passé ce délai, ils passent au livre suivant.

La plupart des éditeurs publient des centaines de livres par an, sous différentes marques. Après quatre-vingt-dix jours, personne ne vous aide plus. Quand vous vous adressez à des radios ou à des libraires, ils vous demandent :

« Quand le livre est-il sorti ?

– En avril.

– Désolé. On est en août, c'est trop tard maintenant. »

Ils ne vous interviewent pas, ils ne vous invitent pas à une séance de signature, ils ne font rien.

Je me suis dit : « Pour qu'un livre ait du succès, il faut qu'il décolle en quatre-vingt-dix jours. Et s'il ne décolle pas, tout le monde l'oubliera. Je vais dépenser 5 000 dollars par mois pour un agent qui m'obtiendra des interviews. » Les interviews sont le seul moyen de faire connaître un livre. Quelqu'un doit dire que c'est un bon livre. Quelqu'un doit le présenter au public ou vous interviewer afin que vous puissiez en parler.

Il existe tout un art de faire une interview sur un livre. Vous pouvez faire une interview et rien ne se passera. Vous pouvez faire une interview et le livre se vendra dans toutes les librairies en l'espace de vingt-quatre heures. Tout dépend de ce que vous dites. La plupart des gens n'ont aucune idée de ce dont je parle parce qu'ils ne se sont pas renseignés avant.

En tout cas, je me suis dit que j'allais écrire un livre tous les trois mois et faire le maximum pour faire décoller ce livre. Et si ça ne marchait pas, j'écrirais un autre livre. Et j'ai commencé à écrire un livre tous les quatre-vingt-dix jours.

Les gens disaient : « C'est absurde. Tu ne peux pas faire ça. » Mais durant les trois mois où je promouvais mon livre le plus récent, je m'organais, je

rassemblais des matériaux et je suivais ma démarche afin d'écrire un nouveau livre. Puis je le faisais ; c'était automatique.

J'ai parfois écrit et publié jusqu'à cinq ou six livres en un an. Ce n'étaient pas des ouvrages que j'imprimais dans mon garage avec une photocopieuse. Ils ont été publiés par les plus grands éditeurs du monde. Pouvez-vous faire cela ? Oui, vous le pouvez.

Vous apprenez, vous organisez votre projet et vous progressez étape par étape. Ce faisant, vous irez de plus en plus vite et avec de plus en plus de facilité. Vous deviendrez si productif que les gens diront : « Mais qu'est-ce que vous fumez ? Qu'est-ce que vous mangez ? Comment faites-vous pour être si productif ? »

La réponse est que je réfléchis à ma tâche la plus importante. Puis je m'y attelle et je travaille sans arrêt jusqu'à ce qu'elle soit achevée. Si vous faites la même chose, vous deviendrez plus intelligent, plus rapide et plus compétent. Et vous serez aussi plus heureux et plus riche.

Conséquences négatives

La deuxième façon de vaincre la procrastination est de penser aux conséquences négatives de l'inachèvement de la tâche.

Vous devez utiliser tous les trucs mentaux possibles pour vous y pousser. C'est le plus difficile à faire, parce que nous sommes tous trop occupés et préoccupés.

Une manière de se lancer est de se dire : « Si je ne fais pas ça, que se passera-t-il ? »

Quand vous allez à l'université, la première chose qu'on vous dit, c'est que votre mémoire final comptera pour 50 % de votre note. Donc il ne faut pas attendre. Il ne faut pas remettre à plus tard. Il ne faut pas procrastiner. Il faut commencer à rassembler les informations et à écrire, parce qu'à telle date, le mémoire doit être sur le bureau du professeur, ou bien vous échouez.

Les gens disent : « Oui, oui, oui. Nous sommes d'accord. » Mais quand sont écrits la plupart des mémoires ? La veille de la date fatidique. C'est la méthode de la cafetière. J'ai eu à écrire plusieurs essais sur différents sujets. Ce que j'ai fait pour chacun d'eux, c'était m'asseoir à la table de la cuisine la veille du jour où je devais les remettre, tout enlever sauf ce dont j'avais

besoin pour écrire, préparer une cafetière et boire du café toute la nuit. Je travaillais toute la nuit pour achever l'essai, puis je me précipitais à l'université et je le glissais sous la porte du professeur, afin qu'il l'ait avant 8 h du matin et que je n'échoue pas à ce cours.

En bref, motivez-vous en pensant aux choses négatives qui arriveront si vous n'achevez pas votre tâche. Combien cela vous coûtera-t-il sur le plan financier ? Combien cela vous coûtera-t-il en termes de promotion, de carrière ? La crainte de ce coût vous motive parfois pour achever le travail.

Penser aux avantages

La troisième façon est le revers de la deuxième : pensez aux avantages que vous procurera le fait de faire votre travail. Considérez-le du côté positif. Dites-vous : « Si je réussis cette tâche, si j'achève cette tâche de la bonne manière, qu'arrivera-t-il à ma carrière ? Quel sera le principal avantage dont je jouirai ? »

J'ai toujours vécu ainsi. Pour revenir à mon exemple de travail pour un grand patron, le mien disait : « Voici un travail que je voudrais que vous fassiez ». J'aurais pu me demander quel serait le revers si je ne le faisais pas. J'aurais pu perdre mon travail. J'aurais pu acquérir la réputation de quelqu'un qui ne fait rien.

C'est le revers de la médaille. Mais quel est l'endroit ? Si je fais ça et que je le fais bien, j'aurai de plus en plus d'opportunités, je les aurai plus vite et je serai payé davantage. Donc si cela sert ma carrière de faire ce travail et de le faire bien, je vais y ajouter quelque chose : je vais le faire tout de suite. Je vais le faire plus vite. Je vais penser : « Si on demandait à mon patron quelle est la chose la plus importante que Brian puisse faire dans un avenir proche, que dirait-il ? Quoi que ce soit, je vais le faire et le faire tout de suite. »

Mettre du temps de côté

La quatrième idée consiste à consacrer par exemple quinze minutes par jour à travailler sur votre projet.

Pourquoi parlé-je de quinze minutes ? Parce que c'est bref. Vous pouvez toujours trouver un quart d'heure, et il est facile de vous motiver pour commencer. Une fois que vous avez commencé, vous y consacrez quinze minutes. Vous pouvez vous servir d'un minuteur. Au bout de quinze minutes, le minuteur se déclenchera. Vous luttez contre la montre. Vous vous dites : « Combien puis-je en faire en quinze minutes ? Je n'ai qu'un quart d'heure, avant de devoir retourner à d'autres choses qui ne sont pas aussi utiles. »

Très souvent, en ayant travaillé un quart d'heure, vous vous direz : « Je devrais peut-être y consacrer encore un quart d'heure. » Vous êtes gonflé à bloc, vous vous enthousiasmez, vous en voulez plus. Vous êtes impatient, parce que votre estime de vous-même et votre assurance sont en hausse. Vous avez un sentiment de joie, d'euphorie, quand vous débutez et achevez une partie de la tâche.

Si vous continuez à faire cela, très vite, vous deviendrez votre propre motivateur. Vous serez tout le temps gonflé à bloc.

Résister au perfectionnisme

La cinquième manière de vaincre la procrastination est de résister au perfectionnisme.

Tout le monde a une petite tendance au perfectionnisme. Les gens disent souvent : « Si je ne peux pas faire ça parfaitement parce que je n'ai pas le temps, je préfère ne rien faire du tout. J'attendrai d'avoir suffisamment de temps. »

En écrivant des livres, j'ai compris que ce n'est pas l'écriture qui compte. C'est le travail d'édition. N'importe qui peut écrire, surtout s'il a un magnétophone. On s'enregistre puis on écrit. C'est comme ça que j'ai commencé. Je parlais à un dictaphone puis je faisais taper tout cela. Ensuite, je révisais le texte mot par mot pour l'élaguer. Puis je le révisais encore. J'ai constaté que l'idéal est de réécrire un livre cinq fois. Inutile de se soucier du premier jet. Il suffit de le coucher par écrit. C'est la clé pour écrire avec succès (c'est souvent la clé pour n'importe quelle tâche complexe). Écrivez-le encore et encore et encore.

J'ai aussi découvert une chose étonnante dans la rédaction d'un livre : quand il est fini, on le sent. On a un sentiment de soulagement et de joie. On se dit : « C'est fait, maintenant. Je ne peux plus l'améliorer. » Et on l'envoie à l'éditeur.

J'ai dû réécrire certains livres jusqu'à dix fois parce que je n'avais pas le sentiment d'être arrivé au stade où tout était correct. J'ai constaté que les gens qui écrivent de la musique, dessinent des bâtiments ou font d'autres choses créatives ont tous ce moment où ils sentent qu'ils ne peuvent plus faire mieux : « C'est tout ce que je peux faire. » Alors ils s'arrêtent. Puis ils respirent à fond et se lancent dans le projet suivant.

Néanmoins, la tentation existe de remettre le projet à plus tard, jusqu'à ce qu'on ait les connaissances et les compétences nécessaires pour se lancer. Ce jour peut ne jamais arriver si vous tenez à ce degré de perfection.

Un autre usage de la règle des 80/20 : du moment que vous avez 80 % des connaissances et des compétences nécessaires, lancez-vous. Vous acquerrez les 20 % restants en chemin. C'est une idée formidable. Résistez à la tendance au perfectionnisme.

Compulsion du bouclage

La compulsion du bouclage signifie que vous vous mettez au travail de vous-même en vous disant : « Je vais travailler. Je vais faire cela tout de suite. Je vais terminer ce projet ce week-end, avant dimanche 17 h, et je ne ferai rien d'autre tant que je n'aurai pas fini. »

Puis jetez-vous dans le travail. Dites-vous sans cesse : « Je vais travailler maintenant. Je vais finir ça. Je vais achever ce projet immédiatement » et continuez à vous forcer. « Fais-le tout de suite. Fais-le tout de suite. Fais-le tout de suite. » Faites de la gonflette. Soyez votre propre supporter, et au lieu de penser aux raisons de ne pas finir le travail, dites-vous : « Dès que j'aurai achevé cela, je vais aller dîner ou je vais partir en congé. » C'est important de vous motiver vous-même, parce que vous êtes tout ce que vous avez.

Dans certaines entreprises, les employés disent qu'ils ont tant de projets avortés qu'ils atteindraient un tout autre niveau de profits s'ils pouvaient les suivre jusqu'au bout. Ils disent : « Qu'est-il arrivé à ce projet ? Il a démarré,

nous l'avons planifié, nous l'avons lancé, mais quelque part en chemin, nous avons dérivé. »

Un autre facteur est très important ici : pour chaque projet réalisé, il doit y avoir une personne exclusivement responsable et récompensée pour son achèvement.

Dans le livre de Tom Peters, *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*, on peut lire que toutes les entreprises prospères identifient un champion, quelqu'un qui se consacre à un seul projet. Si elles ne peuvent pas trouver une personne compétente qui prenne cette tâche en charge et s'y consacre en continu, elles n'avancent pas du tout, parce que c'est comme d'avoir un projet orphelin. Le projet erre dans les bureaux. Les gens en parlent aux réunions et disent combien ce serait utile, mais personne n'en prend la responsabilité. Finalement, le projet orphelin disparaît par une porte ouverte, et plus personne n'y repense.

Je parlais plus haut de faire tinter un verre : ding, ding, ding. Qui sera personnellement responsable de la réalisation de cette tâche ? Si vous n'avez personne pour dire « Moi. J'en prends la responsabilité », n'essayez même pas de la faire réaliser en vous disant que les autres vont s'y coller par intermittence.

Une des choses que vous pouvez faire pour réussir votre carrière est de toujours lever la main. Chaque fois qu'un travail doit être fait, levez la main et dites : « Je le ferai. » Vous ne cessez de vous porter volontaire que quand votre patron dit : « Non. Vous avez déjà assez de travail. »

La personne qui se porte volontaire pour la réussite de l'entreprise devient très vite la personne la plus admirée et la plus respectée.

Le facteur opportunisme fait que les gens cherchent à effectuer leur travail de la manière la plus rapide et la plus facile. La plupart des gens – les 80 % qui ont des problèmes d'argent toute leur vie – ne lèvent pas la main. Ils détournent le regard ou vont aux toilettes. Ils disent « Ne me regardez pas » parce qu'ils cherchent par tous les moyens à éviter le travail. Vous devez faire le contraire : cherchez le moyen d'en faire plus.

Souvenez-vous que le temps passe de toute façon. Les jours, les semaines, les mois s'écoulent. La seule question est : où serez-vous au bout de cette période ? À la même place, effectuant le même travail de faible qualification, ou en train d'avancer de plus en plus vite ?

Le temps passe. À la fin de votre carrière, vous pouvez être riche ou pauvre, et cela dépend en grande partie de votre décision. Ce n'est pas du ressort de votre patron, de l'économie, des politiques ou de la concurrence. C'est vous qui décidez combien vous gagnez au cours de votre vie. Si vous n'êtes pas satisfait de votre salaire actuel, plantez-vous devant un miroir et négociez avec votre patron :

« Patron, je veux gagner davantage.

– Alors il vaut mieux prendre d'autres responsabilités. Montrez-vous et levez la main. Offrez de faire d'autres choses. » Simultanément, mettez vos compétences à niveau le soir et le week-end, en sorte de pouvoir faire les choses que vous proposez de faire à un meilleur niveau.

Une jeune femme est venue travailler pour moi quand j'ai créé mon entreprise. Elle venait d'être licenciée par une société de crédit. Ils ne l'avaient pas aimée, mais elle était jeune. Elle avait 21 ans quand elle a commencé à travailler pour moi, et son estime d'elle-même n'était pas bien haute. J'ai pu lui offrir 1 200 dollars par mois, ce qui n'était pas mal. C'était une secrétaire sans qualification particulière.

Le travail a continué et la société a commencé à prospérer. J'ai constaté que la secrétaire était plus productive. Au bout d'un mois, elle est venue me voir pour me dire :

« Vous savez, personne ne s'occupe de la comptabilité.

– Non, ai-je répondu. Je n'y ai pas vraiment réfléchi jusqu'ici.

– Écoutez, je vais m'occuper de la comptabilité et des finances, et je paierai les factures si cela vous va.

– Bien sûr », ai-je dit.

Après cela, elle a suivi des cours de comptabilité dans un institut et organisé la comptabilité. Je n'avais donc plus à m'en occuper. Puis elle a eu un nouvel ordinateur avec de nouveaux programmes, en sorte qu'elle pouvait taper et traiter davantage de courrier, produire plus de communication et de publicité.

Elle travaillait pour moi depuis six mois quand elle est revenue me voir. Je la payais 1 200 dollars par mois, et elle m'a dit :

« J'aimerais vous parler d'augmentation.

– Absolument, ai-je dit. Vous faites un travail formidable. Je pensais vous augmenter de cent dollars par mois. Qu'est-ce que vous en dites ?

– Eh bien, merci beaucoup, a-t-elle dit. C'est gentil de votre part, mais j'ai étudié le marché et les gens qui ont les compétences pour faire ce que je fais dans une entreprise, et je pense que mon travail vaut plutôt 2 000 dollars par mois. J'aimerais que vous y réfléchissiez. »

J'ai failli avoir une crise cardiaque. Elle travaillait pour 1 200 dollars et elle voulait 2 000 dollars ! Mais j'ai compris qu'elle avait raison. Elle s'était rendue indispensable. Elle faisait le travail de deux ou trois personnes. À mesure que ma société se développait, elle se développait aussi.

Donc, en patron malin, j'ai négocié pour qu'elle accepte 1 800 dollars. C'était une augmentation de 600 dollars, une augmentation de 50 % en six mois. « Merci beaucoup », a-t-elle dit et elle est retournée travailler.

« Dieu merci, je m'en suis sorti avec 1 800 dollars », me suis-je dit. Cette petite jeune femme, 21 ans seulement, m'avait arraché une augmentation de 50 %, simplement en faisant de mieux en mieux ce dont j'avais besoin.

Elle m'a dit autre chose : « Si vous essayez d'engager quelqu'un avec mes compétences, il vous faudra le payer plus de 2 000 dollars par mois, parce que les compétences que j'ai sont irremplaçables, et vous ne pouvez pas développer votre entreprise sans elles. »

J'ai compris qu'elle avait raison. Elle était préparée, elle était organisée. Elle a encore mis ses compétences à niveau et elle a travaillé longtemps pour moi. J'ai augmenté son salaire jusqu'à 3 000 puis 4 000 dollars par mois. À l'âge de 25 ans, elle gagnait davantage que ses parents ne gagnaient à l'âge de 45 ou 55 ans.

Finalement, elle est partie, parce que son mari et elle ont déménagé dans une autre ville.

Réfléchissez à cela. Continuez à chercher des moyens. Comment puis-je me rendre plus utile ? Puis faites-le tout de suite. Lancez-vous.

Garder un rythme soutenu

La septième idée pour vaincre la procrastination est de garder un rythme soutenu. J'ai déjà parlé du sentiment d'urgence, mais ceci a à voir avec un rythme constant.

Nous sommes tous des créatures d'habitude. Il est très facile de se laisser aller à un rythme de travail peu soutenu. Mais ceux qui réussissent avancent rapidement. Ils ont une idée, ils passent un appel. Ils ont une idée, ils vont immédiatement en ligne.

Aujourd'hui, toute l'information dont on a besoin est disponible en quelques secondes sur un smartphone. Si on veut aller au cinéma, il est possible de tout savoir sur le film : l'histoire, les acteurs, les scénaristes, le passé, le futur et le financement. C'est stupéfiant tout ce qu'on peut apprendre et à quelle vitesse. Ensuite, on peut agir. On peut avancer rapidement.

Un rythme soutenu veut dire que vous vous mettez au travail, que vous vous y attaquez. Montez deux marches à la fois quand vous empruntez l'escalier. Pressez le pas quand vous marchez. Quand vous vous mettez au travail, faites-le immédiatement et travaillez vite. Travaillez tout le temps que vous êtes au bureau.

Vous pouvez en faire deux fois plus par jour sans vraiment vous mettre la pression, juste en travaillant vite. Ne prenez pas deux heures pour déjeuner. Prenez trente minutes puis retournez à vos tâches. Dites-vous sans cesse : « Au boulot. Au boulot. »

Avancez plus vite, avancez plus intelligemment et apprenez de nouvelles compétences qui vous permettront d'en faire davantage dans le même temps.

Vivre consciemment

Il y a un type de procrastination en lequel je crois. C'est *la procrastination créative*.

Durant des années, Nathaniel Branden, l'un des plus grands penseurs et philosophes du siècle dernier, a été un ami. J'ai lu nombre de ses livres. Il a écrit sur beaucoup de choses, y compris sur l'estime de soi. Pour lui, l'estime de soi était le facteur critique dans la relation humaine. On lui a demandé une fois :

« Si vous pouviez donner un conseil aux gens après toute une vie passée à y réfléchir, qu'est-ce que ce serait ?

– Vivre consciemment, a-t-il répondu. Vivre consciemment. »

La plupart des gens vivent inconsciemment. Ils réagissent, pensent et vivent de manière automatique. Ils conduisent de leur maison à leur travail sans se souvenir d'une seule seconde du trajet parce que leurs esprits sont débranchés.

Procrastiner, c'est vivre inconsciemment. On ne s'en aperçoit même pas. Personne ne dit : « Bon, je vais procrastiner maintenant pour quelque temps par rapport à certaines tâches bien précises. » On le fait automatiquement.

D'un autre côté, vivre avec créativité, procrastiner avec créativité signifie qu'on réfléchit délibérément à ce qu'on va faire. On ne laisse pas les choses se produire d'elles-mêmes, parce que tout ce qui est accidentel a le pouvoir de changer toute la vie.

On réfléchit et on décide avec créativité que cette activité particulière est quelque chose qu'on doit entreprendre tout de suite.

Je le ferai ou non plus tard, mais je ne vais pas le faire tout de suite. Ce n'est pas un bon usage de mon temps. Ce n'est pas le meilleur usage de mon temps. C'est une bonne idée, mais pas en ce moment. Vous êtes très clair et très décidé à ce sujet : « Consciemment, je ne vais pas faire ceci, parce que ce n'est pas un bon usage de mon temps et que cela m'empêchera de faire les choses qui font une réelle différence dans ma vie et mon travail ».

Si vous ne procrastinez pas consciemment et de manière créative, c'est-à-dire que vous ne décidez pas délibérément des choses que vous n'allez pas faire à ce moment-là, vous procrastinerez automatiquement et sans réfléchir pour les choses les plus importantes que vous avez à faire.

Soyez très clair et conscient. Votre travail est de réussir le plus possible. Cela signifie entamer et achever vos tâches les plus importantes et ne pas perdre de temps sur les choses qui ne contribuent pas à ce que vous voulez accomplir.

Chapitre 7

LE PROFESSIONNEL PRODUCTIF

J'aide les entreprises à développer des plans stratégiques. La plus grosse entreprise avec laquelle j'ai jamais travaillé avait 140 milliards de dollars et 22 000 employés. J'ai pu l'aider à se réorganiser complètement, en sorte qu'elle est devenue beaucoup plus rentable et s'est développée beaucoup plus vite.

La question que nous nous posons est : « Qui est mon client ? » Si vous dites : « C'est la personne qui achète mon produit ou mon service », non. C'est beaucoup plus vaste que cela. Votre client est quiconque dépend de vous pour ce que vous faites au travail. Bien sûr, c'est vrai à la maison. Votre famille est aussi votre cliente, parce que ses membres dépendent de vous et de ce que vous faites.

Votre client le plus important

Votre patron est aussi votre client. La satisfaction du client est la satisfaction du patron, parce que c'est l'une des choses les plus importantes que vous faites. En fait, votre patron est votre client le plus important.

J'ai déjà parlé de faire des listes. Voici une autre version. Faites une liste de tout ce pour quoi vous pensez avoir été engagé. Apportez-la à votre patron et demandez-lui de la réorganiser par ordre de priorité. « Si je ne faisais qu'une seule chose de cette liste, laquelle serait-ce ? Quel est le plus important à faire, selon vous ? Et en deuxième ? En troisième ? »

Le plus important que vous puissiez faire au bureau est de travailler sur la liste de priorités de votre patron. Rien ne le rendra plus heureux, rien ne vous donnera un salaire plus important, rien ne vous procurera une promotion plus vite, que de toujours travailler sur ce qu'il considère comme plus important que tout. Avec les variations de l'économie, de la concurrence et du marché, ces priorités peuvent changer très rapidement. Votre patron peut vous donner une réponse le lundi et une autre le mardi sur ce dont il a besoin le plus rapidement possible.

Restez en contact régulier avec votre patron. Au lieu de tenir une conversation qui tourne en rond, dites : « Voici ma liste. Organisez-la par priorités s'il vous plaît. Si je ne peux faire que trois choses aujourd'hui, lesquelles voulez-vous que ce soit ? »

Revenez toujours à cela. Si votre patron sait que vous travaillez sur ce qui lui importe le plus, il sera heureux et vous aidera de plus en plus. Il vous aidera à acquérir plus de formation afin que vous puissiez faire davantage de choses.

La personne qui achète votre produit ou votre service sur le marché est, bien sûr, très importante en tant que cliente, parce que sa satisfaction détermine l'avenir de votre entreprise, et votre contribution à cette satisfaction détermine votre avenir. Donc il est très important de continuer à penser à l'avenir, à la contribution la plus importante que vous puissiez faire, et à la personne à qui vous faites cet apport.

Hiérarchie

Les gens devraient-ils s'inquiéter de savoir si leurs résultats sont visibles ou non aux yeux de leur patron ? Nous voyons beaucoup de manœuvres politiques au bureau, dans lesquelles les gens ne font quelque chose que pour que leur patron le voie. Si cela a à voir avec une aide à leurs collègues, ils pensent que leur patron ne le voit pas. Ils l'ignorent donc, et on a parfois des situations où quelqu'un a beaucoup de succès auprès du patron, mais est unanimement détesté de ses collègues.

Doit-on se préoccuper des manœuvres politiques au bureau, ou doit-on se contenter d'apporter de la valeur sans se soucier que cela soit visible ?

Un grand philosophe a dit que la première loi de l'activité humaine est la hiérarchie. C'est l'ordre des gens dans leur société, leur entreprise et leur club. L'Église catholique a huit niveaux de hiérarchie. Il y a le pape au sommet, puis les cardinaux, les archevêques et ainsi de suite jusqu'au niveau de la paroisse.

Tous ceux qui travaillent au sein d'une hiérarchie savent où ils se situent, qui est au-dessus d'eux et qui est en dessous. Tous sont ambitieux dans le sens où ils veulent s'élever dans la hiérarchie. Ils veulent grimper de plus en plus haut, parce que plus ils grimpent, plus ils sont récompensés, plus ils jouissent de respect et d'argent. Donc vous devez vous demander où vous êtes dans la hiérarchie et quels sont vos objectifs.

Le rôle d'une entreprise, d'une société privée, est de fournir un produit ou un service qui enrichit la vie ou le travail d'un client, et de le faire mieux que ses concurrents. Alors, vous vendez autant que vous pouvez et vous faites des bénéfices. Comme nous l'avons vu, les bénéfices sont le coût de demain. Quand il n'y a pas de bénéfices, il n'y a pas de lendemain.

Comment une personne devient-elle le patron ? Elle est meilleure que les autres s'agissant d'atteindre les objectifs, de fournir le produit ou le service, de le vendre, d'en faire le marketing sur un marché compétitif, d'engranger du foin, c'est-à-dire de rapporter des gains.

Votre travail est de faire plaisir à votre patron. Une fois, à un séminaire, une femme est venue me voir pour me dire :

« Je veux introduire une exception à ce que vous dites. Mon travail n'est pas de faire plaisir à mon patron. Mon travail est de faire mon travail et de m'entendre avec mes collègues, mais pas de faire plaisir à mon patron. Si mon patron veut que je lui fasse plaisir, c'est son problème.

– Quelle tragédie, ai-je répondu. Votre travail n'est pas de faire plaisir à votre patron ? Mais alors pourquoi travaillez-vous ? Pourquoi avez-vous été engagée ? Pourquoi vous a-t-on donné des responsabilités ? Dans la hiérarchie, des gens engagent d'autres gens en dessous d'eux pour les aider à faire leur travail. Votre travail est d'aider les gens qui sont au-dessus de vous à faire leur travail. »

Mon but a toujours été de servir mon patron. Si mon patron a besoin de ceci ou de cela pour demain, c'est mon travail d'y répondre. Si je peux le faire

bien, on me récompensera avec un super-poste, des promotions et un haut salaire. Donc, rappelez-vous : votre travail est de faire plaisir à votre patron. Les gens disent : « Mon travail est de bien m'entendre avec mes collègues ». Non, pas du tout, à moins que s'entendre avec ses collègues soit essentiel à votre travail et aux besoins les plus importants de votre patron. Soyez clair à propos de ce que vous faites. Beaucoup de gens, qui n'ont jamais travaillé en entreprise, disent des âneries. Ils disent que votre travail est de vous entendre avec vos collègues, d'être heureux au travail et de penser à votre bonheur avant toute autre chose.

Non, ce n'est pas ça. Votre travail est de faire un apport qui a beaucoup plus de valeur que ce que cela coûte de vous garder sur les registres du personnel. De manière assez formidable, vous êtes votre propre patron, et si vous voulez parler à votre patron, plantez-vous devant le premier miroir venu et discutez avec lui de votre boulot. Cette personne vous dira ce que vous devez faire. Et vis-à-vis de la personne qui vous engage, votre travail est seulement de penser : « Je peux apporter quelque chose de substantiel. »

Quand je travaillais avec mon patron, j'ai toujours été très clair. « Que puis-je faire pour rendre votre travail meilleur ? Quelle est la chose la plus importante que je puisse faire ? Voici ce sur quoi je travaille. » Clarté, clarté, clarté.

Dans de nombreux cas, les gens pensent : « Mon travail n'est pas de faire plaisir à mon patron. Mon travail est juste de faire mon travail. » Ils font leur travail et ils le font bien, mais le patron n'en est même pas conscient, parce qu'ils se disent : « Je n'ai pas besoin de le dire à mon patron. C'est le boulot de mon patron de le comprendre par lui-même. »

Non, ce n'est pas le cas. Votre travail est de bien faire votre travail, et de montrer à votre patron que vous le faites bien et que ça fait une grosse différence.

Il ne s'agit pas de manœuvre. Il s'agit d'être absolument clair quant à ce qui est le plus important pour votre patron. Il ne s'agit pas de s'engager sur la mauvaise voie et de commencer à travailler sur quelque chose qui n'a aucune importance pour votre patron. En fait, plus d'un grand consultant en management dit que le pire usage que l'on puisse faire de son temps est de faire très bien ce qui n'a pas du tout besoin d'être fait. On appelle ça *la loi de l'alternative exclue*. Le pire usage du temps est de travailler dur à

quelque chose qui n'a pas du tout besoin d'être fait, ou du moins pas à ce moment.

Assurez-vous que vous travaillez sur des besoins qui doivent être pourvus dans l'instant, et que c'est important pour votre patron. Votre travail est de rendre votre patron heureux, parce que c'est ainsi que vous êtes promu, mieux payé, et plus vite. Votre patron notera votre performance et se dira : « Je ne veux pas que cette personne s'en aille. Elle m'est précieuse. Tout ce que je lui demande de faire, elle le fait rapidement. Elle effectue plus de travail que deux ou trois autres personnes. »

Rappelez-vous que dans chaque entreprise, la règle des 80/20 s'applique : 20 % du personnel effectue 80 % du travail, et 20 % du personnel génère tous les gains. Ce sont ces 20 % du personnel à qui on offre un week-end aux Bahamas. Ce sont les 20 % des personnes qui sont continuellement mieux payées, à qui on offre des voitures et de plus grands bureaux, ainsi que des équipes. C'est ainsi que vous voulez être et on ne devient pas ce genre de personne par accident. On le devient délibérément, en se concentrant là-dessus : « Je veux devenir plus. Je vais être plus précieux chaque jour. »

Face à face et efforts

Les entreprises mettent souvent l'accent sur la visibilité : il s'agit d'être vu travaillant tôt et tard et déployant beaucoup d'efforts. Est-ce important ou seuls les résultats comptent-ils ? Quelle importance ont les face à face avec votre patron ?

J'ai vu de nombreuses situations où le patron évalue son personnel sur la base du nombre d'heures de présence. Il arrive au travail et fait le décompte. Combien sont là ? Le travail commence à 8 h, il arrive à 7 h et regarde qui est venu plus tôt. Il attend la fin de la journée pour voir qui est parti.

J'ai vu des entreprises où tout le monde reste après le départ du patron. Ils ne font peut-être rien ; ils se contentent de traîner ou de faire semblant de vérifier leurs mails. Ils bavardent les uns avec les autres et laissent juste passer le temps jusqu'à ce que le patron rentre chez lui.

Napoleon Hill raconte une merveilleuse histoire sur un jeune homme engagé dans une grande entreprise. Il voulait vraiment réussir. Il avait un bureau dans un grand open space avec de nombreux postes de travail.

Ce jeune homme avait remarqué que son patron arrivait toujours vers 7 h 30 et s'en allait vers 18 h ou 18 h 30. Il arrivait donc toujours à 7 h. Quand son patron arrivait, il était déjà là en train de travailler et il restait jusqu'à 18 h 30, en sorte que quand son patron s'en allait, il était encore en train de travailler. Tous les jours, il était le premier à arriver et le dernier à partir.

Un jour, le patron, qui l'avait ignoré un bon moment, est venu le voir pour lui dire :

« Je vois que vous êtes toujours là quand j'arrive et toujours là quand je pars. Qu'est-ce que ça veut dire ? Pourquoi faites-vous ça ?

– Je voulais m'assurer d'être toujours disponible si vous aviez quelque chose à me faire faire.

– Oh, c'est une attitude intéressante. Merci. »

Et il est rentré chez lui.

Quelques jours plus tard, le patron l'a fait venir à 18 h et lui a dit :

« J'aimerais que vous fassiez ceci pour moi. C'est assez important. Ça vient d'arriver il y a quelques minutes. Vous pouvez l'intercaler dans votre emploi du temps ?

– Absolument », a répondu le jeune homme.

Il a pris le projet et s'est mis à travailler dessus. Le jour suivant, c'était prêt et il l'a remis à son patron.

« Merci beaucoup, a dit le patron, je vous en suis reconnaissant. »

Il a émis quelques critiques sur le travail du jeune homme, lui montrant où il aurait pu améliorer les choses.

Quelques jours se sont écoulés. Le patron a appelé à nouveau le jeune homme en milieu de journée et lui a dit : « Quelque chose vient de se présenter. Pouvez vous vous en occuper pour moi ? »

Très vite, le patron s'adressait à lui chaque jour ; au bout de quelque temps, deux à trois fois par jour. Il s'est mis ensuite à travailler sans relâche sur les principaux projets de son patron. Il a été promu et a eu un plus grand bureau situé près du bureau de son patron. Puis il a eu son propre bureau. Avant

l'âge de 35 ans, il est devenu vice-président de cette multinationale. Il était respecté et admiré de tous ceux pour qui il travaillait, parce que dès le début de sa carrière, il s'était attaché à aider son patron, quel qu'il soit.

Ne laissez jamais personne vous convaincre que vous n'êtes pas là pour aider votre patron ou lui faire plaisir. C'est la seule raison pour laquelle vous venez travailler. Si vous n'aimez pas ce que votre patron veut vous faire faire, changez d'emploi.

Proposez-vous pour travailler pour votre patron, et quand vous avez fini votre travail, dites : « Je suis à jour dans mon travail. Je veux autre chose à faire. »

J'aime travailler. Si vous n'aimez pas ça, vous allez devoir réfléchir soigneusement à ce que vous voulez faire, parce que la grande majorité des gens n'aiment pas travailler et ils cherchent n'importe quel moyen de l'éviter. Ils baissent la tête pour que leur patron ne les choisisse pas pour une tâche.

Quand j'allais voir mon patron pour lui dire que je voulais davantage de travail, il m'ignorait. C'est arrivé au point où je pensais m'en aller parce que j'étais complètement à jour et que je voulais du travail. Finalement, le barrage a cédé et il a commencé à me donner tâche après tâche, comme un jeu de cartes.

Après cela, ma vie professionnelle est devenue merveilleuse. Je dirigeais trois services de l'entreprise et je générerais des millions de dollars de ventes et de chiffre d'affaires. J'ai été engagé ailleurs et j'ai commencé à enseigner ce que j'avais appris aux cadres d'autres entreprises. Ils m'ont engagé pour enseigner la planification stratégique chez eux.

Soyez sûr d'aimer votre travail. Rappelez-vous, comme le souligne Napoleon Hill, que si vous aimez votre travail, vous ne travaillerez plus un seul jour de votre vie. Votre tâche au début de votre carrière est de trouver ce que vous aimez faire. Trouvez quelque chose que vous êtes impatient de faire, en sorte que rester après l'heure soit une joie pour vous. Vous pouvez à peine attendre de vous y mettre. Ensuite, il vous faut faire un effort pour équilibrer le travail avec la vie de famille et les relations.

J'ai beaucoup d'amis qui sont des génies dans leur domaine, et ils adorent leur travail. Ils commencent tôt, ils travaillent dur, ils adorent travailler le week-end, et ce sont aussi les gens les plus payés de la société. Ils gagnent

des sommes astronomiques, mais ils adorent leur travail. Entre nous, nous plaisantons sur le fait qu'ils doivent se discipliner pour ne pas travailler.

Tout le monde a envie de connaître des gens qui font du bon travail dans un domaine qui les passionne. Nous aimons tellement travailler que nous devons nous freiner. C'est une joie.

Si vous arrivez au point où votre travail est une joie, vous aurez une vie incroyable. Vous serez tout le temps heureux, et vous serez parmi les mieux payés dans votre domaine. Vous vous développerez encore et encore. Vous chercherez toujours le moyen de faire encore mieux et plus.

Quand j'ai commencé à m'élever dans différentes entreprises et industries – surprise, surprise, la loi d'attraction –, j'ai commencé à attirer les meilleurs de leur domaine, d'abord sur le plan local, puis à l'échelle de l'État, et enfin au niveau national, puis international, et à être attiré par eux. J'ai des amis dans le monde entier, qui prennent la peine de me rencontrer personnellement, parce qu'ils ont entendu parler de l'excellent travail que je faisais dans leur domaine.

Voici autre chose. Les meilleures personnes que j'aie rencontrées me disent à la fin de notre première conversation : « Y a-t-il quelque chose que je peux faire pour vous ? Puis-je vous aider à quelque chose ? »

J'entends cela au moins une fois par semaine, de la part de gens qui me contactent et me disent : « Comment puis-je vous aider ? Y a-t-il moyen que je vous aide ? » Ils ne savent pas grand-chose de ma vie personnelle ou professionnelle, mais ils sont prêts à aider les gens qui vont quelque part.

En outre, vous devriez toujours chercher le moyen de faire plus que ce pour quoi vous êtes payé. Cherchez le moyen de donner plus que vous ne prenez. Cherchez le moyen d'aider les gens à mieux réussir. J'ai fait ça pendant des décennies, et cela m'a été rendu cinq, dix, cinquante ou cent fois.

J'étais récemment à un séminaire à Dallas. Un orateur très connu s'est présenté et a déclaré : « Avant de commencer, j'aimerais vous parler de cet homme, parce qu'il a eu une grande influence sur ma vie. » Et il m'a désigné. « Il m'a appris une chose que je n'avais jamais entendue auparavant et qui a changé ma vie pour toujours. Il nous a dit de lire deux à trois heures par jour. D'améliorer continuellement nos compétences. De devenir de plus en plus compétent dans ce que nous faisons. Je travaillais dur, mais l'importance de mettre à jour mes connaissances ne m'avait

jamais effleuré. Donc je lis deux à trois heures par jour des publications dans mon domaine. Je l'ai entendu dire cela à un grand séminaire quand j'avais 18 ans. Mon but principal à l'époque était de devenir millionnaire. Je venais d'une famille de militaires. Ma mère était partie. Mon père était un sergent, plutôt dur avec moi. Je suis allé dans une école moyenne et j'ai eu des notes moyennes. Quelqu'un m'a emmené à ce séminaire et m'a offert le billet. »

Dans ce séminaire, j'avais parlé de travailler, d'apprendre, d'étudier, d'affiner ses compétences.

« À l'âge de 25 ans, a-t-il repris, j'étais millionnaire. À 30 ans, j'avais deux ou trois millions. J'ai 35 ans aujourd'hui et j'ai maintenant plus d'argent que je ne pourrai en dépenser le restant de mes jours. C'est grâce à ce qu'il m'a dit à cette époque. »

Télétravail et autodiscipline

Parlons d'un sujet très pertinent pour l'économie dans laquelle nous vivons aujourd'hui : le télétravail ou le travail à domicile.

Le travail à domicile peut-il être une option productive ? Si on donne le choix à quelqu'un de travailler en présentiel ou de travailler depuis chez lui, qu'est-ce qui est le plus productif s'il veut progresser dans sa vie professionnelle ?

Pour répondre à cela, revenons à notre amie la discipline. Comme le dit Napoleon Hill : « La discipline est la principale clé de la richesse. » Avec la discipline, tout est possible, sans, rien n'est possible.

Quel est le problème avec le travail à domicile ? C'est le manque de discipline. Les gens ne travaillent pas chez eux. Ils effectuent un peu de travail, puis ils vont se chercher quelque chose à manger, ils regardent peut-être un peu la télévision, lisent le journal, etc.

Personnellement, je travaille beaucoup chez moi. J'ai écrit plus de dix-huit livres à la maison, sur le même bureau, avec le même ordinateur et la même imprimante. Je m'assieds, je m'organise et je commence à écrire. Je suis tout à fait capable de travailler seul.

J'ai deux ou trois employés qui travaillent pour moi, et ils travaillent également de chez eux. Ils sont tous extrêmement disciplinés. Ils font un

travail fantastique et ils le font rapidement, même s'ils sont à l'étranger. Ils restent en contact par Internet et ils suivent les dossiers, si bien qu'ils sont toujours dans les délais. Ils font toujours du bon travail. Ces gens peuvent travailler toute la journée chez eux, parce qu'ils sont disciplinés, organisés, et ils abattent beaucoup de travail.

Nous travaillons dans des bureaux parce que pendant des décennies, peut-être même quelques siècles, chaque travailleur dépendait des autres. Chacun effectuait une petite partie de la tâche, avant de la transmettre à la personne suivante, et ainsi de suite. On passait de plus en plus de temps dans des réunions pour diviser les tâches, les discuter, les décomposer, etc. Aujourd'hui, avec les ordinateurs, on peut avoir des contacts en face à face grâce à Skype, Zoom ou d'autres applications. On peut parler à une personne ou à un groupe.

Je fais maintenant des séminaires de coaching pour des groupes de 150 à 200 personnes dans le monde entier. J'en fais quatre fois par mois pendant une heure et je les fais sur Zoom. Les gens s'inscrivent au programme de coaching. On leur envoie les informations sur le programme, puis on leur envoie les devoirs, et on reste disponible pour les questions. On leur envoie des livres et des CD à écouter.

Deux à quatre fois par mois, je rencontre des centaines de gens partout dans le monde, et nous parlons face à face. Je pose des questions et je réponds à des questions. Nous n'avons pas besoin d'être dans la même pièce. Nous pouvons être sur le même écran.

Avec la technologie Zoom, qui fait un boom en tant que start-up, on peut avoir l'image de tous ceux qui sont en communication. On peut leur parler, on peut les appeler, poser des questions et y répondre. C'est comme d'être dans une grande pièce avec les gens.

La seule fois où vous devez aller au bureau, c'est quand l'interaction en face à face est essentielle pour faire correctement le travail. C'est particulièrement vrai pour un nouvel emploi, une nouvelle entreprise, un nouveau commerce, une nouvelle technologie, de nouvelles ventes, un nouveau marketing – des situations où l'on apprend beaucoup à un rythme soutenu. C'est très important alors de rencontrer les autres et de faire part de son expérience. Si vous ne le faites pas, cela peut vous prendre cinq, dix ou vingt fois plus de temps pour arriver au même degré de compétence et de résultat.

Demandez-vous toujours : « Puis-je faire toutes ces choses chez moi ou dois-je être dans la même pièce que ces gens ? » Mes meilleurs amis font les deux. Ils travaillent de longues heures à la maison et ils vont au bureau pour de longues heures. Ils font en sorte que chaque minute compte.

Planifiez toutes vos réunions afin que si vous vous réunissez à 11 h, tout le monde soit assis et prêt à 11 h moins 3. La réunion se termine à 11 h 55. Ensuite, vous avez une autre réunion ou vous allez déjeuner. C'est une question de préparation et de planification.

Travail d'équipe

Tom Peters a dit un jour : « Le travail dépend toujours d'une équipe ». Très tôt dans votre carrière, votre capacité à travailler en équipe et à y tenir une place importante vous lance vers le succès. Plus tard, votre capacité à rassembler et à diriger une équipe déterminera largement votre succès dans la vie.

Il y a de nombreuses années, j'ai eu la chance de travailler pour une des entreprises du classement Fortune 500, qui avait l'une des meilleures réputations au monde en termes de motivation, d'estime de soi et d'esprit de corps. Les gens auraient marché sur des charbons ardents pour travailler pour cette entreprise. Ils avaient l'un des meilleurs programmes de formation au monde.

Ils m'ont demandé si je pouvais donner un séminaire sur le leadership. L'homme qui m'a engagé m'a expliqué : « Avant de donner ce séminaire, qui fait partie des sujets complémentaires que nous offrons, j'aimerais que vous lisiez ce guide du leadership. »

Ils avaient engagé l'une des plus grandes agences de consultants en management du monde et, sur deux ou trois ans, ils avaient effectué une étude sur cent vingt équipes au sein de l'entreprise, qui avaient fait preuve d'un extraordinaire niveau de productivité. Ces équipes avaient réduit de 80 % les coûts de fabrication d'un produit compétitif, avaient lancé et monté un département pour un nouveau produit et étaient devenues le leader mondial en l'espace de six mois. L'entreprise avait fait venir des consultants, qui avaient identifié les cinq qualités principales de ces équipes.

L'homme m'a dit : « Je vais vous donner mon manuel. Il est numéroté, signé et confidentiel. Avant de vous adresser à nos leaders, j'aimerais que vous le lisiez, pour que vous sachiez ce que nous enseignons à ces gens et ce sur quoi ils travaillent tous les jours. Mais vous n'avez pas l'autorisation de le copier ni de prendre des notes. Vous ne pouvez que le lire et me le rendre lundi matin. »

On était jeudi ou vendredi, et j'ai commencé à le parcourir. « Bon sang, me suis-je dit, c'est du lourd ! » Le samedi et le dimanche, j'ai donc lu et relu ce manuel en faisant les cent pas et je l'ai mémorisé autant que je pouvais.

Donc d'après mon expérience et des études de millions de dollars, voici les cinq principes clés des équipes les plus performantes. Ce sont les clés du succès.

1. Des objectifs et des buts clairs

L'équipe se réunissait et parlait des heures, jusqu'à être parfaitement claire sur ce qu'elle essayait d'accomplir : des améliorations spectaculaires de la qualité, des réductions spectaculaires des coûts, le développement et la croissance des marchés, etc.

2. Des valeurs claires

L'équipe débattait des valeurs qui devaient guider leur comportement réciproque : ponctualité, bienveillance, coopération, serviabilité, responsabilité de son travail, amélioration des compétences.

3. Des plans d'action clairs

L'équipe se demandait : « Qu'allons-nous faire pour atteindre notre but ? Que fera chacun pour atteindre le but ? Quelle contribution doit-il apporter ? » Chacun savait ce que les autres apportaient. Quand ils se rencontraient pour discuter du travail, tout le monde savait ce que chacun était censé avoir fait depuis la dernière réunion.

4. Diriger l'action

Cela s'adressait d'abord au leader ou au manager. On dit qu'on dirige les gens grâce à l'inspiration. On ne leur dit pas quoi faire ; on les amène à adhérer à ce qu'on veut faire ensemble : ceci est le but ; celles-ci sont les valeurs auxquelles on tient ; ceci est ce que tout le monde va apporter. La tâche principale du leader est de s'assurer que chacun a tout ce dont il a besoin pour apporter sa contribution : le bon équipement, le temps suffisant, l'aide ou le personnel nécessaire.

5. Révision et évaluation continues

Ensuite, on examine régulièrement ce qu'on fait : « Comment allons-nous ? Faisons-nous du bon travail ? Faisons-nous des progrès ? Atteignons-nous nos objectifs ? Les gens apportent-ils les contributions qu'on attend d'eux ? »

J'ai enseigné ces cinq principes à des centaines de milliers de managers. Ils reviennent me voir pour me dire que cela a transformé leur entreprise.

À moins que tout le monde soit parfaitement clair sur toutes ces questions, les gens commencent à travailler, souvent avec acharnement, sur des choses de faible valeur. Ils faillissent à leurs obligations envers l'équipe. Ils ne font pas le travail dans les délais. Lors des réunions, ils ne sont pas ponctuels.

Donc les équipes discutent constamment d'objectifs clairs, de valeurs claires et de plans d'action clairs. Puis elles se mettent à l'œuvre et évaluent constamment ce qu'elles font afin de s'améliorer toujours plus.

Doubler les ventes

La vente est une activité dans laquelle la productivité est particulièrement importante. C'est la base sur laquelle on mesure les résultats, les ventes réalisées et la satisfaction des clients. Elle détermine aussi votre niveau de rémunération et votre avancement dans l'entreprise.

Il existe des recherches sur la vente et sur la gestion du temps des vendeurs depuis 1927 : combien gagnent les vendeurs, combien gagnent les vendeurs les mieux payés, le point de transition entre un faible volume de ventes et des ventes élevées.

Les résultats s'avèrent très similaires. Le vendeur moyen ne travaille que 20 ou 30 % de son temps. Il passe le reste de son temps à s'échauffer, se

calmer, arriver tard, partir tôt et aller déjeuner avec ses amis. Aujourd'hui, il passe beaucoup de temps sur son ordinateur, mais il continue à ne travailler qu'environ deux heures par jour. Sur une journée de huit heures, il en passe six à aller d'un point à un autre, ce qui est une perte de temps.

Qu'est-ce qui détermine vos recettes quand vous êtes dans la vente ? C'est le nombre de minutes que vous passez en face à face avec des gens qui veulent acheter votre produit ou votre service en un laps de temps raisonnable. Donc si vous voulez doubler vos recettes, c'est très simple. Calculez qu'aujourd'hui vous passez environ deux heures face à des clients (c'est une moyenne ; certains sont au-dessus, d'autres en dessous). Décidez d'augmenter le temps que vous passez avec des clients jusqu'à quatre heures à partir du mois suivant. Cela vous laisse quatre heures pour chahuter, vérifier vos courriels et vous attarder au restaurant.

Si vous gagnez une somme donnée en voyant des clients deux heures par jour, selon la loi des probabilités, vous doublerez cette somme en voyant deux fois plus de clients. Vous ne savez peut-être pas d'où viendra la vente ou si le client va acheter, mais si vous doublez votre temps de présence, vous doublerez vos recettes.

La chose suivante à faire est d'exécuter de mieux en mieux vos tâches principales. Quand vous doublez votre temps en face à face, vous doublez aussi votre niveau de compétence. Puis vous triplez votre temps en face à face.

Si vous voulez être l'un des vendeurs les mieux payés du monde, vous devez vous organiser de façon à passer 80 % de votre temps en face à face avec des clients qui veulent acheter et le feront auprès de vous. C'est la meilleure technique de gestion du temps qui soit. Maîtrisez vos compétences-clés et passez de plus en plus de temps avec vos clients.

Quant à évaluer vos résultats, dans la vente, la seule mesure qui vaille est la quantité d'argent que vous gagnez, c'est-à-dire le volume de ventes que vous générez pour votre entreprise et la proportion que vous en gardez en commissions, salaire et bonus.

Je commence toujours un séminaire de vente en demandant : « Avant de commencer, laissez-moi vous poser une question. Pourquoi vous levez-vous le matin ? » Tout le monde s'interrompt et je dis : « Vous vous levez le matin pour faire plus d'argent. Vous allez au travail pour gagner plus d'argent. Vous ne voulez pas gagner moins d'argent, et vous ne voulez pas

gagner le même montant. Vous voulez gagner plus d'argent. Êtes-vous d'accord avec ça ? »

Ils hochent tous la tête. « Donc comment faire plus d'argent ? » J'appelle cela MMM : *make more money*. « Comment fait-on plus d'argent ? En vendant plus. C'est ainsi que l'on fait. Votre travail est de MMM en multipliant les SMS. Comment vendre plus ? En rencontrant des gens qui peuvent acheter votre produit dans un délai raisonnable. Cela veut dire que si vous n'êtes pas face à un client, vous ne travaillez pas. Vous êtes au chômage en fait. Vous êtes un inutile. Quand vous n'êtes pas face à un client, vous devriez rentrer chez vous, vous remettre au lit et tirer les couvertures sur votre tête, parce que vous n'avez aucune valeur pour votre famille ou quiconque. Vous n'êtes pas d'accord ? »

Ils s'exclament tous, mais ils savent que j'ai raison. Si vous n'êtes pas face à un client, lui demandant d'acheter votre produit, vous n'êtes pas en train de travailler. Vous perdez votre temps et vous faites perdre du temps aux gens de votre entreprise.

Il y a quelques années, je travaillais avec un directeur des ventes. C'est l'un des meilleurs du pays. Il a pris la direction de l'un des pires services en termes de performance d'une des plus grandes multinationales du pays.

La première chose qu'il a dite à son équipe de vendeurs le matin était : « Laissez-moi vous poser une question avant que nous commencions. Qu'est-ce que vous ne voyez pas dans ce bureau ? » Ils ont regardé autour d'eux, se demandant si on avait retiré un tableau ou quelque chose comme ça, puis ils ont renoncé.

« Il n'y a pas de clients dans ce bureau, a dit le directeur. Votre travail est de rencontrer des clients en face à face et de leur vendre notre produit. Par conséquent, vous devez sortir d'ici et aller parler à des gens. »

Surprise, surprise : il n'y a pas de clients dans votre entreprise. Personne ne peut acheter vos produits. Par conséquent, quand vous êtes au bureau, personne ne peut vous aider à MMM. Il faut sortir du bureau.

Les vendeurs avaient l'habitude d'arriver au travail, de se tourner les pouces, d'aller boire un café à 10 h 30 ou 11 h, puis de flâner, de passer un ou deux appels et d'aller déjeuner. À 8 h 35 la réunion était finie. Ils sont tous sortis en disant « Pour qui se prend-il, celui-là ? » en ajoutant quelques gros mots.

« Quelqu'un veut aller boire un café ?

– Oui, je vais avec toi. Allons jusqu'au Starbucks. »

Ils sont tous sortis. Quelques-uns ont déclaré : « J'imagine que je peux aussi bien appeler quelques clients », parce que l'entreprise faisait beaucoup de publicité, avait une bonne réputation et de bonnes pistes.

Certains sont allés appeler des clients et, surprise, surprise, ont réalisé quelques ventes selon la loi des probabilités. Le jour suivant, ils sont arrivés au bureau et tout l'ameublement avait disparu. Il restait des tables et des chaises dans deux ou trois bureaux fermés, mais le reste des meubles avait disparu.

« Maintenant, que manque-t-il dans ce bureau ? a demandé le directeur.

– Tous les meubles sont partis. Il n'y a plus rien pour s'asseoir, ont-ils dit.

– Oui, vous avez raison. Nous avons fait venir une entreprise de déménagement pendant que vous étiez en train de voir des clients, et nous leur avons demandé de retirer tous les meubles. Nous n'aurons pas besoin de meubles dans ce bureau, parce que vous n'allez pas y passer du temps. Si vous ramenez effectivement un client ici, il y a deux ou trois bureaux où vous pouvez les recevoir, mais en dehors de cela, nous n'aurons pas besoin de meubles. »

Ils étaient à nouveau furieux. Ce n'était pas à quoi ils étaient accoutumés avec leurs anciens patrons (lesquels avaient tous été licenciés pour leurs mauvais résultats).

« Très bien, a dit le directeur. Dorénavant, nous aurons une réunion de vente de quinze minutes tous les matins. Nous allons parler des principes de la vente, et ce seront des réunions debout, vous n'avez pas besoin de vous asseoir pour prendre des notes. Pendant quinze minutes chaque matin, nous allons parler des moyens de faire plus de ventes. »

Le directeur a commencé à les former. Ils étaient déjà très bien formés, mais il a renforcé leur formation. Il leur demandait : « Quelles sont nos faiblesses ? De quoi avons-nous besoin pour faire mieux sur le marché actuel ?

– Nous avons besoin d'aide pour conclure la vente, disaient les vendeurs, ou nous avons besoin d'aide pour surmonter les objections des clients.

– Super. Nous parlerons de cela demain. »

Le jour suivant, le directeur disait :

« D'accord. Parlons de la manière de surmonter les objections des clients. Quelles sont les principales raisons qui empêchent les gens d'acheter notre produit ?

– Eh bien, on entend ceci et cela.

– L'un de vous sait-il comment y répondre ? Que dites-vous ?

– Chaque fois que j'entends cette objection, je dis ceci, a répondu l'un des vendeurs.

– Quand j'entends ça, je réponds ceci, a dit un autre.

– C'est une bonne idée », a fait un troisième et ils ont commencé à noter.

Enfin, le directeur a dit : « OK, il est 8 h 45. Mettons-nous au travail. »

Sur 2 000 bureaux de vente, celui-ci était le dernier. Il était le millième à la fin de l'année, et au bout de deux ans, c'était le premier du monde pour cette entreprise. Le directeur est devenu une légende dans les ventes high-tech, parce qu'il avait poussé tous ses vendeurs à aller parler à des clients.

Si vous êtes votre propre patron, il vous faudra mettre vous-même ces principes en pratique. Il n'y a pas de clients dans votre bureau. Si vous êtes au bureau, cela veut dire que vous êtes officieusement au chômage. Vous ne travaillez pas. Vous êtes une perte de temps pour vous et pour votre entreprise, alors sortez et allez voir des gens.

Vente : recette en sept étapes

Parlons maintenant des sept composantes du processus de vente, c'est-à-dire de la recette de la vente.

1. Prospecter. Il faut trouver des gens auxquels votre produit ou votre service apportera de l'aide. Plus nombreux sont les gens à qui vous vous adressez, plus la probabilité de réaliser une vente augmente.

2. Établir l'entente et la confiance avec la personne à qui vous parlez. Toutes les ventes se font sur la base de l'émotion. Cela veut dire que les gens vous aiment bien et vous font confiance. Il en résulte qu'ils font confiance à ce que vous dites du produit ou du service, et qu'ils seront prêts à l'acheter et à l'utiliser.

Donc vous devez ralentir et prendre le temps de faire ami-ami avec votre prospect. Posez-lui des questions sur lui, sur sa vie, sur son travail, sur ce qu'il fait aujourd'hui et comment ça marche. Dans toute relation, quand vous parlez à quelqu'un, si cette personne vous aime bien et va devenir une amie, vous sentirez un déclic. Quelque chose se passe, la personne sourit, se penche en avant et vous dit : « Alors, qu'est-ce que vous avez ? » Le message est clair : « Je vous aime bien, je vous fais confiance, et je suis intéressé par votre produit. »

Vous dites : « Eh bien, laissez-moi vous poser quelques questions d'abord. » Et vous l'interrogez pour savoir exactement ce que votre prospect fait aujourd'hui dans le domaine de votre produit, et comment cela se passe pour lui. Vous l'interrogez sur ses objectifs, sur ce qu'il veut accomplir, sur le genre de budget qu'il a, sur ce qu'il a fait par le passé et sur ce qu'il attend du futur, afin de bien comprendre.

3. La phase de diagnostic. C'est comme un médecin qui examine son patient. La première chose qu'un médecin fait, partout dans le monde, est d'établir un diagnostic aussi précis que possible. Vous ne vous attendez pas à ce qu'un médecin vous fasse une ordonnance avant d'avoir fait un diagnostic complet. Parfois, il vous fait faire des analyses ou des examens. Vous devez alors revenir le voir une fois que les analyses ou les examens ont été faits.

Donc, prenez votre temps. Voyez-vous comme un médecin de la vente, et la première chose à faire quand vous êtes docteur est de poser des questions. Vous diagnostiquez la situation du client.

4. La présentation. Ici, vous présentez le produit en fonction de ce que nous avons vu jusqu'à maintenant. Vous expliquez : « D'après ce que vous m'avez dit de vos besoins et de vos désirs, voici ce que ce produit fera pour vous. »

On sait que quand on répète au client ce qu'il a dit, il ne le conteste pas. La première règle de communication est que personne ne conteste ses propres affirmations, ses propres données. Si le client a dit que c'était ce dont il avait besoin, vous dites : « Vous avez dit que c'est ce dont vous aviez besoin, et voici ce que ce produit fera. » Il ne le contestera pas. Il se contentera de hocher la tête, comme ces petits chiens à l'arrière des voitures. Il continuera de hocher la tête pendant que vous faites la présentation en vous basant sur ses besoins et sur ses désirs.

5. Répondre aux objections. Tous les clients ont des objections. Ils veulent réduire le risque de prendre une mauvaise décision, donc ils posent des questions. « Et ceci, et cela ? » Votre travail est d'être soigneusement préparé, afin de répondre à toutes les objections, en commençant par « C'est une bonne question ».

Commencez toujours par cela : « C'est une bonne question. Voyons si je peux y répondre. » Vous répondez et vous montrez que ce n'est pas une raison pour ne pas acheter le produit ou le service. Puis vous dites : « Autre chose ? Avez-vous d'autres craintes ? »

Vous ne concluez pas la vente avant que le client ait dit : « Non, tout me paraît clair. » Si vous tentez de conclure avant que le client soit prêt à acheter, vous anéantirez la vente. On vous remerciera pour le temps passé, on vous raccompagnera précipitamment à la porte, et vous ne verrez plus jamais cette personne. Ce tempo est vraiment important.

6. Conclure la vente. Comment conclure une vente ? En demandant au client de prendre la décision d'acheter.

J'ai constaté qu'il n'existe que quelques manières de solliciter une commande. On ne vend pas tous les produits et les services de la même manière, mais l'une des meilleures manières de conclure la vente est de dire : « Eh bien, si vous n'avez pas d'autres questions, voici l'étape suivante. » Puis, vous expliquez le plan d'action et ce que vous allez faire. « J'aurai besoin de votre signature sur ce formulaire. J'aurai besoin d'un chèque de telle somme. Nous le remettrons au bureau. Le produit sera là mardi, et nous ferons venir un installateur mercredi, qui vous montrera comment vous en servir vers 10 h du matin. Est-ce que cela vous convient ? »

En d'autres termes, expliquez le processus ; on appelle cela l'après-vente. On dit : « Si vous n'avez pas d'autre question, voici la prochaine étape pour acheter le produit. Voici comment l'acheter. Voici comment faire. Voici quand nous l'installerons et voici la prochaine étape. » Ensuite, on dit au client « Qu'en pensez-vous ? » et il répond « Ça me va très bien. »

7. Obtenir des recommandations et des ventes futures. Ici, il s'agit de vendre plusieurs fois le produit au même client. La plupart des entreprises qui font des bénéfices dans le monde se basent sur des ventes répétées. Les clients sont tellement contents qu'ils achètent encore et en parlent à leurs amis.

La deuxième partie concerne les recommandations. Il sera plus facile de vendre à une personne à laquelle une bonne recommandation a été faite. Quelqu'un qu'elle aime et qu'elle respecte a acheté votre produit et le lui a recommandé.

Revenez toujours pour vous assurer que votre client est satisfait. Puis demandez-lui les noms de personnes qui pourraient être également intéressées.

Quand j'ai débuté dans la vente, j'ignorais totalement que c'était une compétence que l'on pouvait acquérir. Mon premier problème était d'établir la confiance et de bâtir la relation. Je devais amener les gens à m'aimer, parce que, très tôt dans la conversation, ils disaient : « Merci d'être venu, mais je ne suis vraiment pas intéressé », ou « Vous perdez votre temps avec moi », ou « Nous sommes très occupés aujourd'hui ».

Quand j'ai commencé à poser des questions, à écouter les réponses et à faire le suivi de mes contacts, les clients ont commencé à s'intéresser à ce que j'avais à vendre et aux avantages que cela pouvait leur procurer. Une fois que j'ai maîtrisé cela – ce qui était très simple, d'ailleurs ; on peut l'apprendre en une seule fois –, le plus gros problème était de conclure la vente, de pousser les clients à agir au lieu de tergiverser.

Je me suis donc offert un cours express sur la conclusion des ventes. J'ai acheté tous les livres et les programmes audio possibles là-dessus. Je les ai lus et écoutés encore et encore, tous les jours. J'écoutais les programmes audio en marchant. À la pause, le matin, et aussi le soir, et chaque fois que j'avais du temps, je lisais les livres et je les surlignais. Je m'exerçais comme un acteur devant le miroir, jusqu'à ce que je sois capable de conclure une vente en un claquement de doigts.

Mes ventes se sont multipliées par dix durant les douze mois suivants. Je suis devenu le représentant de choc d'une entreprise internationale, et j'ai gagné plus d'argent, avec davantage de gens qui travaillaient pour moi que je ne l'aurais jamais imaginé.

Merveilleuse nouvelle : n'importe qui – timide, cultivé ou non – est capable de devenir excellent en vente. C'est une compétence éminemment apprenable, et 17 % des gens travaillent dans la vente. Leurs gains dépendent directement de leurs capacités à réaliser une vente, à se faire payer et à rapporter l'argent chez eux ou au bureau.

Si 17 % des gens peuvent exercer ce métier, vous aussi. Vous pouvez devenir l'une des personnes les mieux payées du monde simplement en vous appliquant à devenir très bon en vente. Cela vous ouvrira toutes les portes.

Chapitre 8

LA PRODUCTIVITÉ DANS LES RELATIONS

Il peut sembler étrange d'associer les mots *productivité* et *relations* dans la même phrase, étant donné que les deux concepts paraissent si différents. Quand on pense à la productivité, on pense à l'efficacité, à l'optimisation du rendement par rapport à l'effort et à l'obtention de résultats. Quand on pense aux relations, on pense à la complexité, à la sensibilité, aux liens émotionnels et aux moments privilégiés. Les deux idées paraissent très différentes.

En fait, il y a certains aspects des relations auxquels l'idée de productivité s'applique et qu'elle peut éventuellement enrichir. Pour d'autres, elle ne s'applique pas du tout et peut même éroder la relation. Il est crucial de comprendre la différence entre eux.

Commençons par discuter des domaines où la productivité peut enrichir la relation. C'est particulièrement vrai dans la vie professionnelle, dans les interactions avec autrui sur le lieu de travail.

Dans tout le travail que j'ai fait en quarante ou cinquante ans, on trouve ce qu'on appelle des *alliances de cerveaux*, dans lesquelles deux personnes ou plus se rassemblent pour partager des idées et travailler dans un but commun. Le but en question peut être simplement un intérêt mutuel.

Le premier jour de mon programme de coaching, je dis : « La toute première chose que vous ferez quand vous rentrerez chez vous après ce cours sera de former votre première alliance de cerveaux. Vous trouverez

quatre ou cinq personnes qui travaillent dans différents domaines, vous les inviterez à se joindre à une alliance de cerveaux et vous irez petit-déjeuner ou déjeuner dans un restaurant proche. Puis vous leur direz : « L'un des meilleurs moyens pour progresser dans nos vies est de partager des idées avec des gens ambitieux, agressifs, et qui planifient leur vie. Réunissons-nous une fois par semaine pour examiner une question à chaque fois. Ce pourra être le développement des affaires, l'équilibre entre le temps de travail et le temps passé en famille ou autre chose. Nous partagerons des idées et nous le ferons à un rythme hebdomadaire. Qu'est-ce que vous en pensez ? »

Vous pouvez former une alliance de cerveaux dans laquelle les gens se contentent de se rencontrer et de blaguer ou vous pouvez vous concentrer sur une question spécifique.

Un de mes amis a formé une alliance de cerveaux dans laquelle chacun lisait un livre à succès durant la semaine. Ils se réunissaient de 6 h 30 à 8 h dans un restaurant et ils demandaient à une personne de faire la critique du livre pour le groupe. Ensuite, chacun posait des questions.

Les gens étaient invités à se joindre à l'alliance de cerveaux à condition de lire le livre et de participer aux réunions. C'était donc très clair. Si vous n'alliez pas lire le livre ou s'il était clair que vous n'aviez pas lu le livre à la réunion suivante, vous n'étiez plus invité.

Ces gens disaient que leur vie avait changé du tout au tout avec cette alliance de cerveaux. Chacun d'eux avait fait un bond dans sa carrière, avait eu une augmentation de salaire, était satisfait et heureux. C'était absolument stupéfiant. Le médecin qui avait organisé cette alliance de cerveaux est devenu l'une des personnes les plus respectées de son milieu, ainsi que l'une des plus riches.

Quel est le but d'une alliance de cerveaux ? Napoleon Hill a découvert que toute personne talentueuse réussissait jusqu'à un certain degré. Après qu'elle commençait à se réunir régulièrement avec un ou plusieurs cadres talentueux, sa carrière explosait. Ce fut le cas pour Rockefeller, Henry Ford et Thomas Edison. Tous ces gens se sont réunis dans des alliances de cerveaux avec des gens similaires.

Dans mes cours, les gens disaient que même avec de complets inconnus, ils n'ont jamais eu de refus de se joindre à une alliance de cerveaux. Tous adoraient cette idée.

Le temps que vous passez avec des gens qui sont dans d'autres domaines, mais qui veulent aussi réussir est le temps le plus productif que vous pouvez avoir dans votre vie. Pour beaucoup de gens, cela a fait la différence entre la richesse et la pauvreté, entre les difficultés et le plein succès de leur industrie.

Membres de la famille

Les relations à la maison et avec votre conjoint sont les plus importantes de toutes. Quel est le but d'une relation avec un proche ? C'est très simple. Être plus heureux que vous ne l'étiez en dehors de la relation. Il s'agit de collaborer en sorte que tous deux en retirez plus de bénéfice que si vous n'étiez pas du tout en relation.

Vous savez que vous avez une bonne relation quand l'autre est votre meilleur ami. Vous savez que vous êtes prêt à vous marier parce que vous avez rencontré votre meilleur ami. Il n'y a personne d'autre avec qui vous préféreriez être, parler, partir en vacances ou jouer au golf. C'est cette personne-là.

Une relation doit être précieuse pour les deux personnes. Chacun s'engage à aider l'autre à améliorer la qualité de sa vie ou de son travail.

Comment faire cela ? Pour répéter quelque chose que j'ai déjà dit, l'obstacle majeur entre là où vous en êtes aujourd'hui et là où vous voulez aller est toujours un problème quelconque. Votre travail est d'aider les gens à identifier les problèmes, les obstacles et les contraintes qui les empêchent de réaliser leur plein potentiel.

Votre travail comme parent est d'aider vos enfants à réaliser leur potentiel en les aidant à surmonter les obstacles, à résoudre leurs problèmes et à atteindre leurs buts. Votre travail de parent est de faire de votre mieux pour eux.

Il n'y a rien de plus important pour la relation que la présence. La valeur de la relation est directement proportionnelle à la quantité de temps que vous passez en face à face avec l'autre personne. Le bonheur des relations entre mari et femme ou d'autres proches est directement fonction du temps que vous passez avec eux.

Un grand principe de gestion du temps est d'éteindre les appareils. Éteignez la télévision, éteignez l'ordinateur, éteignez tout quand vous partez du travail. Concentrez-vous à 100 % sur l'autre personne. Demandez-lui ce qu'elle a fait aujourd'hui, comment ça a marché, sur quoi elle travaille. C'est extrêmement important. Parlez et posez des questions au lieu d'attendre qu'elle vous en pose.

La plupart des gens – et je m'en suis rendu coupable par le passé – pensent que leur journée de travail est la chose la plus passionnante depuis que le Christ a arpenté la Terre. Toutefois, leur conjoint a aussi une vie très intéressante. Ils devraient interroger leur partenaire : « Qu'est-ce que tu as fait aujourd'hui ? Et ensuite, qu'est-ce que tu as fait ? »

De même, la meilleure question pour maintenir la conversation productive et importante est de dire : « Qu'as-tu fait ? Qu'as-tu fait ce matin ? Et ensuite, qu'as-tu fait ? » Quand on parle à quelqu'un, cette personne pose à son tour des questions.

La meilleure manière de donner de la force et de la confiance à ses enfants est de se rappeler que vous êtes la personne la plus influente de leur vie. Veillez à prendre grand intérêt à vos enfants, faites-leur sentir qu'ils sont précieux, importants, merveilleux.

Quand vous rentrez chez vous le soir, allez voir vos enfants et passez dix à quinze minutes à les interroger sur leur journée. Au lieu de parler ou de dispenser des conseils, ce que font la plupart des parents, dites seulement : « Comment s'est passée ta journée ? Comment tu t'en es sorti à l'école ? Comment ça se passe ? Quel genre de problèmes as-tu ? Y a-t-il quelque chose que je puisse faire pour t'aider ? »

Une autre suggestion : asseyez-vous au même niveau qu'eux. Si vos enfants sont assis, asseyez-vous. S'ils sont assis par terre, asseyez-vous par terre. Il faut toujours être à hauteur des yeux des gens avec qui vous parlez. Dans le travail, dans l'alliance des cerveaux, dans toutes les situations, assurez-vous d'être à hauteur d'œil, parce que c'est seulement ainsi que deux personnes peuvent communiquer.

La productivité dans les relations veut dire que vous faites en sorte que chaque minute que vous passez avec l'autre a de la valeur pour vous deux. Vous partagez des idées, des informations et des expériences. Vous partagez des moyens pour résoudre et surmonter des problèmes, pour résoudre ou éliminer des contraintes.

Le plus important dans les relations est de penser en termes de bénéfices. De quels avantages voulez-vous jouir dans une relation avec une autre personne ? Plus vous en jouissez, bien sûr, plus la relation est productive et plus elle vous est précieuse.

Ma relation avec ma femme est le temps le plus précieux que j'aie eu de toute ma vie. Tout le reste est secondaire par rapport à ça. Non seulement je le pense, mais je le lui dis tout le temps, et elle n'en doute pas une seconde.

Mes enfants savent à quel point ils sont importants pour moi. Je le leur dis tout le temps. « Vous êtes plus précieux pour moi que tout au monde. » Chacun de mes enfants le sait et dit : « Je sais, papa. Je sais que je le suis. » Il n'y a jamais eu le moindre doute là-dessus durant toutes ces années que nous avons passées ensemble.

La productivité dans les relations veut dire que vous prenez le temps d'éliminer les malentendus, les doutes et les difficultés, et que vous êtes totalement ouvert. Je me considère comme le mentor de mes enfants et le chef de cette alliance de cerveaux. Nous travaillons ensemble, nous parlons, nous partageons notre travail et nos compétences.

Leurs revenus, leur niveau de vie, leur mariage et l'éducation de leurs enfants sont aussi le travail de mes enfants, si bien que je passe beaucoup de temps à parler de tout cela avec eux. Comment puis-je les aider ? Comment puis-je les guider, les diriger et leur ouvrir des portes ? Ils voient bien que je suis intimement impliqué dans la qualité de leur vie.

Je passe aussi beaucoup de temps avec leurs conjoints. Je leur donne le sentiment qu'ils sont vraiment importants pour moi. Je parle à mes enfants des excellentes personnes qu'ils ont dans leur vie, des excellents choix qu'ils ont faits.

La mesure d'une bonne relation, c'est quand tout le monde rit en même temps. Quand nous nous réunissons, tout le monde rit. Les enfants rient, les grands enfants rient, les époux et épouses rient. Quand on parle de productivité dans une relation, je dis que la question clé est de savoir si l'on rit beaucoup ensemble.

Comme je l'ai dit plus haut, rien n'est plus important pour rendre une relation productive et précieuse que le temps passé ensemble – en face à face, en tête-à-tête, genou contre genou, cœur à cœur – quand on prend le

temps de poser des questions et d'écouter. Plus on écoute, plus la personne vous aime, vous fait confiance, vous croit et s'ouvre à vous.

Pour les managers et les directeurs d'entreprise, le mieux qu'ils puissent dire à leurs employés est : « Comment allez-vous ? Comment ça va à la maison ? Comment vont les enfants ? » Ces questions sont si ouvertes qu'on peut y répondre, au choix, de façon intime ou superficielle.

Vous aussi suivez les choses. Rappelez-vous ceci : si vous posez une question et que vous ne faites pas le suivi, vous n'êtes pas vraiment intéressé par la réponse. Demandez « Comment ça va ? » et la personne vous le dit. Dites « Comment est-ce arrivé ? » ou « Qu'avez-vous fait quand vous avez entendu parler de ça ? » ou « Qu'allez-vous faire maintenant ? »

Les questions de suivi imprègnent l'autre personne de l'idée que vous êtes profondément intéressé par ce qu'elle fait.

Beaucoup de managers pensent : « Je suis trop occupé. Je n'ai pas le temps de m'accroupir autour du feu de camp avec mes employés pour bavarder. » Mais cela ne prend pas tant de temps. C'est une part naturelle de la vie professionnelle de demander : « Comment ça va ? Y a-t-il quelque chose que je peux faire pour vous ? Quels sont vos plans d'avenir ? »

Je vais vous donner un exemple. Dans mon entreprise, j'ai dit : « Nous voulons que vous soyez heureux. Tout le monde ici devrait être heureux. Si vous n'êtes pas heureux pour une raison quelconque, venez me voir ou allez voir les autres managers pour nous dire de quoi il s'agit, et nous essaierons de trouver un remède ensemble. Nous ne voulons pas que vous soyez malheureux. Si nous ne pouvons pas vous rendre heureux, ou si vous pensez que vous seriez plus heureux ailleurs, alors vous devriez y aller. Travailler avec d'autres gens ou faire quelque chose d'autre. »

Au fil des ans, tout le monde a compris que c'était normal de partir. Ils avaient fait tout ce qu'ils pouvaient. Ils avaient atteint le sommet de ce que nous pouvions leur offrir. Ils s'en allaient pour prendre un autre emploi. Quand ils le faisaient, nous les invitions au restaurant. Nous célébrions leur avancée et leur progression, si bien que personne n'avait le sentiment de devoir garder ça pour lui.

Nos employés disaient : « J'ai postulé pour cet emploi, et si je l'obtiens, cela me permettra d'utiliser mes compétences à un niveau supérieur. » « Génial », disions-nous. Nous leur donnions des certificats et des

recommandations, et nous les aidions de toutes les manières possibles à passer à l'étape suivante de leur vie. C'est incroyable comme les gens sont heureux quand ils savent qu'ils peuvent être ouverts et honnêtes avec tout le monde, surtout avec leur patron. C'est une relation productive.

CONCLUSION

FAIRE UNE DIFFÉRENCE

L'une des questions les plus courantes est « Quel genre de différence voulez-vous faire dans le monde au cours de votre vie ? » Il s'avère que tout le monde veut faire une différence. Tout le monde veut être important. Tout le monde veut être une personne de valeur et être aimé et respecté des autres.

Les choses sont si bien faites, nous sommes conçus de telle manière, que si vous faites quelque chose que vous aimez vraiment, si vous travaillez avec des gens que vous aimez, si vous faites votre travail vraiment bien, toutes les possibilités s'offrent à vous. Les gens apprécieront votre compagnie, ils vous aideront à atteindre vos buts et ils vous ouvriront des portes, si bien que vous deviendrez encore plus précieux et vous ferez encore mieux votre travail.

Il est également important que vous ayez des cibles et des objectifs personnels et que vous en fassiez la liste. Considérez-vous comme une personne très importante et précieuse. En tant que personne précieuse et importante, vous devez organiser votre vie et vos activités afin de faire en sorte de produire le plus possible pour vous et pour les personnes importantes de votre vie.

Chaque fois que vous faites quelque chose d'important pour vous et que vous faites des progrès, que vous vous rapprochez de vos objectifs les plus importants, vous êtes content de vous. Vous avez plus d'énergie, votre estime de vous-même est en hausse, de même que votre confiance en vous.

Vous rebondissez plus vite. Vous avez plus de résilience. Vous êtes aussi admiré et respecté par ceux qui vous entourent.

Donc c'est votre tâche : remplir votre destinée d'être humain. Vous seul pouvez décider de quoi il s'agit. Mais écrivez, élaborer un plan et travaillez-y tout le temps. Faites de mieux en mieux les choses importantes que vous devez faire afin d'être la personne la plus heureuse possible.