

**ROBERT GREENE
& 50 CENT**

**LA
50^e
Loi**

**LA PEUR
EST VOTRE PIRE
ENNEMIE**

A L I S I O

De Robert Greene, aux éditions Alisio

Power, les 48 lois du pouvoir, 2009.

L'Art de la séduction, 2010.

Atteindre l'excellence, 2014.

Stratégie, les 33 lois de la guerre, 2018.

Les lois de la nature humaine, 2019.

Robert Greene est un grand amoureux d'histoire, de littérature et de la France en particulier, il parle plusieurs langues couramment (dont le français). Diplômé de Berkeley, Californie, en lettres classiques, il est l'auteur de plusieurs livres best-sellers dans le monde entier.

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

Titre de l'édition originale : *The 50th Law*

Copyright © 2009 by G-Unit Books and Robert Greene

Published in the United States by HarperCollins

Traduction : Alain et Lakshmi Bories

Design couverture : Bernard Amiard

Illustration : Fotolia

© 2021 Éditions Alisio (ISBN : 979-10-92928-05-1) édition numérique de l'édition imprimée © 2021 Éditions Alisio (ISBN : 979-10-92928-63-1).

Alisio est une marque des éditions Leduc.

Pour en savoir plus sur Robert Greene et découvrir des contenus exclusifs, rendez-vous sur le site www.robertgreene.fr.

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

Λ L I S I O

Avant-propos



C'est pendant l'hiver 2006 que j'ai rencontré 50 Cent pour la première fois. Il s'était passionné pour mon livre *Power, les 48 Lois du pouvoir*, et ne demandait qu'à en écrire un avec moi. Pendant ce premier entretien, nous avons évoqué la guerre, le terrorisme, le secteur musical. J'ai été frappé par le fait que nous jetions sur le monde des regards très similaires, en dépit de nos différences culturelles considérables. Par exemple, à propos des luttes de pouvoir qu'il livrait à l'époque dans l'univers musical, nous allions tous les deux au-delà des explications innocentes données par les différents protagonistes et tentions de discerner leurs véritables intentions. Il avait acquis cette façon de penser dans les rues de ce qu'il appelait le « Southside Queens » : un quartier dangereux généralement connu sous le nom de South Jamaica, situé à proximité de New York sur l'île de Long Island. C'était une question de survie. De mon côté, j'étais arrivé au même résultat en lisant quantité de livres d'histoire et en observant les manœuvres tortueuses de différents personnages à Hollywood, où j'avais travaillé de nombreuses années. Nos perspectives étaient identiques.

Nous nous sommes quittés ce jour-là avec l'intention avouée d'écrire quelque chose ensemble. Au cours des mois suivants, comme je m'interrogeais sur le thème éventuel de notre ouvrage, je m'intéressai de plus en plus à l'idée de rapprocher nos deux milieux.

Ce qui me plaît en Amérique, c'est la mobilité sociale : il y a continuellement des individus qui se hissent des bas-fonds au sommet et qui, ce faisant, modifient notre culture. En revanche, la ségrégation perdure. Les gens célèbres restent en général entre eux, les intellectuels et universitaires ont leur propre ghetto et, d'une façon générale, qui se ressemble s'assemble. Si quelqu'un sort de son milieu, c'est en général en touriste, en observateur d'une façon de vivre différente. L'intérêt spécifique de notre projet était de faire fi autant que possible de nos différences superficielles et de collaborer sur le plan des idées pour éclairer certaines vérités de la nature humaine qui dépassent les catégories admises sur le plan social ou ethnique.

Je continuai à traîner avec Fifty pendant une bonne partie de l'année 2007, sans préjuger de ce à quoi ce livre pourrait ressembler. J'avais accès à la quasi-totalité de sa vie. J'étais présent à de nombreux rendez-vous d'affaires à haut niveau ; assis discrètement dans un coin, je l'observais en pleine action. Un jour, j'assistai à une rixe dans son bureau entre deux de ses salariés : Fifty dut s'interposer personnellement. Je fus également témoin d'une crise montée par lui de toutes pièces pour la presse, à des fins plus publicitaires. Je restais sur ses talons quand il rencontrait d'autres vedettes, des amis de quartier, des membres de familles royales européennes et des personnalités politiques. Je visitai le Southside Queens où il avait grandi, je traînai avec ses amis de l'époque où il était dealeur et je me fis une idée de ce que représentait le fait de passer sa jeunesse dans ce milieu. Plus je le voyais en action sur tous ces fronts, plus je constatais non sans stupeur que Fifty était un exemple vivant des personnages historiques que je citais dans mes trois ouvrages. Passé maître dans l'art de conquérir le pouvoir, il était en quelque sorte le Napoléon du hip-hop.

En décrivant la course au pouvoir de divers personnages historiques, j'étais arrivé à une conviction : la source de leur succès

pouvait presque toujours se ramener à une compétence ou une qualité unique qui les distinguait de tout le monde. Chez Napoléon, c'était sa capacité remarquable à emmagasiner une quantité colossale de détails et à les classer dans son esprit. Cela lui permettait d'en savoir plus long sur la situation que les généraux ennemis. Ayant observé Fifty, ayant parlé avec lui de son passé, je conclus que la source de son pouvoir était sa totale intrépidité.

Cette qualité ne se manifeste ni par des hurlements ni par des techniques grossières d'intimidation. Si parfois Fifty s'y abandonne en public, c'est pure comédie. En coulisses, il est froid et calculateur. Son absence de peur éclate dans son attitude et dans ses actes. Il a trop côtoyé le danger dans la rue pour être le moins du monde décontenancé par tout ce à quoi il peut se heurter dans le monde des affaires. Si une proposition ne lui convient pas, il se retire sans le moindre souci. S'il est obligé de porter un coup bas à un adversaire, il le fait sans l'ombre d'un remords. Il possède une extrême confiance en lui-même. Dans un environnement où la plupart des gens sont timides et conservateurs, il possède l'avantage d'être disposé à en faire plus, à prendre des risques et à violer les convenances. Issu d'un milieu où personne ne peut s'attendre à dépasser l'âge de vingt-cinq ans, il est habité par le sentiment qu'il n'a rien à perdre, et cela lui confère un énorme pouvoir.

Plus je songeais à cette force incroyable qui est la sienne, plus elle me semblait instructive et riche d'enseignement. Je me surpris moi-même à profiter de son exemple et à dominer mes propres peurs. Je décidai que l'intrépidité sous toutes ses formes serait le sujet de notre livre.

Concrètement, il ne fut pas difficile d'écrire *La 50^e Loi*. En observant Fifty et en bavardant avec lui, je relevai certains schémas de comportement et certains thèmes qui constituent les dix chapitres de ce livre. Une fois ces thèmes fixés, j'en ai discuté avec lui et nous les avons affinés ensemble. Nous avons parlé de la façon dont on

surmonte la peur de la mort, de la capacité à embrasser le chaos et le changement, du cheminement mental consistant à voir dans chaque revers de fortune une occasion de conquête du pouvoir. Nous avons fait le lien entre ces idées et nos expériences personnelles d'une part, et le monde en général d'autre part. J'ai ensuite étendu ces considérations aux résultats de mes propres recherches, en faisant le parallèle entre les exemples de Fifty et ce qu'avaient vécu d'autres personnages historiques faisant preuve de la même intrépidité.

En somme, dans ce livre, il est question d'une philosophie particulière de la vie que l'on peut résumer ainsi : nos peurs sont telle une prison qui limite notre domaine d'action. Moins vous avez peur, plus vous avez de pouvoir, et plus vous pouvez vivre pleinement. Notre intention est que *La 50^e Loi* vous fasse découvrir ce pouvoir pour vous-même.

La 50^e Loi

Introduction

DE TOUS LES ENNEMIS DE L'HOMME, LA PEUR EST LE PLUS REDOUTABLE. JE SAIS QUE CERTAINS D'ENTRE VOUS ONT PEUR D'ÉCOUTER LA VÉRITÉ. ON VOUS A ÉLEVÉS DANS LA CRAINTE ET LE MENSONGE. MAIS MOI, JE VAIS VOUS PRÊCHER LA VÉRITÉ JUSQU'À CE QUE VOUS SOYEZ LIBÉRÉS DE CETTE PEUR.....

– Malcolm X



L'attitude craintive

Au commencement, la peur était une émotion élémentaire de cet animal qu'est l'homme. Face à quelque chose qui l'écrasait – la menace d'une mort éminente due aux guerres, aux fléaux et aux calamités naturelles –, il avait peur. Comme chez les autres animaux, cette émotion avait un rôle protecteur : l'homme pouvait, par elle, prendre conscience du danger et le fuir à temps. Chez l'homme, elle avait un rôle supplémentaire et positif : elle permettait de garder souvenir de la source du danger et de s'en protéger la fois suivante. La civilisation dépendait de la capacité de l'homme à prévoir et à prévenir les dangers inhérents à son environnement. La peur a également provoqué le développement de la religion et des différents systèmes de croyance qui consolent. La peur est l'émotion la plus ancienne et la plus puissante de l'homme ; elle est profondément inscrite dans son système nerveux et dans son subconscient.

Mais au fil des âges s'est produit quelque chose d'étrange. Les terreurs justifiées auxquelles l'homme était jadis confronté ont diminué d'intensité au fur et à mesure que celui-ci améliorait sa maîtrise de l'environnement. Mais ses peurs, au lieu de s'atténuer

dans la même mesure, se sont mises à pulluler. L'homme a commencé à s'inquiéter de son statut social : m'aime-t-on ? Suis-je intégré dans le groupe ? Il s'est inquiété de ses moyens d'existence, de l'avenir de sa famille et de ses enfants, de sa santé et de son vieillissement. À la place de peurs simples et intenses face à des dangers réels, nous avons développé une vague angoisse généralisée. Comme si les millénaires de peur face à la nature ne pouvaient s'effacer : il fallait trouver quelque chose, même dérisoire ou improbable, pour réorienter notre anxiété.

Dans l'évolution de la peur, un tournant décisif a été pris au XIX^e siècle quand les publicitaires et les journalistes ont compris qu'en enveloppant de peur leurs campagnes et leurs articles, ils pouvaient capter notre attention. La peur est une émotion que l'on a du mal à vaincre et même à maîtriser. Par conséquent, on nous fournit sans cesse de nouvelles sources d'angoisse : les problèmes de santé publique, l'insécurité, les gaffes que l'on peut commettre en société, les innombrables dangers de l'environnement. Avec l'aide de médias toujours plus élaborés et l'impact tripal de l'audiovisuel, on arrive à nous convaincre que nous sommes des créatures fragiles dans un milieu regorgeant de dangers... alors que nous vivons dans un monde infiniment plus sûr et prévisible que tout ce que nos ancêtres ont connu. Sous cette pression, nos anxiétés n'ont fait que s'aggraver.

La peur n'est pourtant pas prévue à cet effet. Son rôle est de susciter de puissantes réactions physiques, celles qui permettent à un animal de fuir à temps. Une fois le danger écarté, l'être vivant est censé se calmer. Un animal qui ne pourrait se débarrasser de sa peur une fois le danger passé aurait du mal à manger et à dormir. L'homme est aujourd'hui un animal incapable de se débarrasser de ses peurs ; il en héberge une telle quantité qu'elles tendent à modifier la façon dont il perçoit le monde. Il est passé de la peur due à telle ou telle menace à une attitude généralement peureuse vis-à-vis de la vie elle-même. Il en vient à n'apprécier un événement qu'en

termes de risque. Il exagère les dangers et sa propre vulnérabilité. Il se focalise immédiatement sur un malheur toujours possible. Ce phénomène est en général inconscient car on l'accepte comme normal. En temps de prospérité, on a le luxe de se tracasser à maints propos. Mais en période troublée, cette attitude craintive devient particulièrement pernicieuse ; dans des moments pareils, il faudrait résoudre des problèmes, affronter la réalité telle qu'elle est et aller de l'avant, mais la peur conduit à battre en retraite et à se retrancher.

Telle était la situation au moment où Franklin Delano Roosevelt est devenu président des États-Unis en 1933. La crise de 1929 avait commencé par un krach boursier et n'avait cessé de s'aggraver. Mais ce qui frappait Roosevelt n'était pas tant les facteurs économiques que le moral du pays : il avait l'impression non seulement que les gens s'inquiétaient plus que nécessaire, mais aussi que leurs peurs leur rendaient plus difficile le fait de surmonter l'adversité. Dans son discours inaugural, Roosevelt déclara qu'il n'allait pas ignorer la réalité évidente d'une économie en ruine, ni prêcher un optimisme naïf. Mais il implora ses auditeurs de se rappeler que la nation avait traversé de pires moments, par exemple pendant la guerre de Sécession. Ce qui avait sauvé les Américains à l'époque, c'était leur esprit pionnier, fait de détermination et de résolution. C'était ça, être américain.

Avec la peur, on entre dans un cercle vicieux : les personnes qui s'y abandonnent perdent leur énergie et leur élan. Leur manque de confiance en elles-mêmes se traduit par une apathie, laquelle les déconsidère encore plus à leurs propres yeux, et ainsi de suite. « Tout d'abord, déclara Roosevelt à son auditoire, permettez-moi d'affirmer que la seule chose que nous ayons à craindre est la peur elle-même : une terreur sans nom, irrationnelle et injustifiée, qui paralyse les efforts nécessaires pour transformer la retraite en avance. »

Ce que le président définissait dans son allocution est le fil du rasoir qui, dans la vie, fait toute la différence entre l'échec et le succès. Tout est affaire d'attitude, c'est celle-ci qui donne le pouvoir d'agir sur la réalité. Si l'on regarde tout par le petit bout de la lorgnette, on tend à rester dans une attitude de repli. Il n'est pas plus difficile de voir dans chaque crise et chaque problème un défi, une occasion de prouver son courage, une chance pour s'endurcir et se fortifier, ou un appel à l'action collective. En y voyant un défi, on transforme le négatif en positif par un simple processus mental qui entraîne lui-même des actes positifs. Concrètement, par la seule force de sa conviction, Roosevelt fut capable d'aider son pays à changer d'optique et à affronter la crise avec un esprit plus entreprenant.

Aujourd'hui, les États-Unis affrontent de nouveaux problèmes et des crises qui mettent à l'épreuve le courage de la nation. Mais comme Roosevelt avait comparé son époque avec des épreuves pires surmontées dans le passé, nous pouvons dire que la crise actuelle n'est pas aussi grave que celle de 1929 et des années qui suivirent. En pratique, dans l'Amérique du XXI^e siècle, l'environnement physique est plus sûr qu'à aucun autre moment de son histoire. Le pays est le plus prospère du monde. Par le passé, seul un homme blanc de sexe masculin pouvait se lancer à la conquête du pouvoir. Désormais, des millions de femmes et de membres des minorités ethniques ont la faculté de descendre dans l'arène, et cela a changé pour toujours la dynamique de cette société, la plus avancée du monde à cet égard. Les progrès technologiques ouvrent toutes sortes d'opportunités nouvelles ; les vieux schémas d'entreprise se dissolvent, ouvrant un large champ à l'innovation. Le moment est venu du bouleversement et de la révolution.

L'Amérique a également certains défis à relever. Le monde est plus concurrentiel ; l'économie recèle d'indéniables fragilités qui appellent des inventions. Comme en chaque situation, le facteur

déterminant sera l'attitude des individus, la façon dont ils *choisissent* de prendre la réalité. S'ils s'abandonnent à la peur, ils accordent une importance disproportionnée au négatif et créent les circonstances très défavorables qu'ils redoutent. S'ils prennent le chemin opposé et abordent la vie avec audace, attaquant chaque problème avec énergie et intrépidité, ils s'engagent dans une dynamique toute différente.

Comprenons-nous bien : nous avons tous trop peur de froisser notre voisin, de susciter des conflits, de nous démarquer de la masse et d'agir avec audace. Au fil des millénaires, notre attitude face à la peur a évolué : ce qui était une crainte primitive de la nature s'est transformé en angoisse généralisée vis-à-vis de l'avenir, et cette attitude peureuse nous domine à présent. En tant qu'adultes conscients et productifs, nous sommes appelés à quitter définitivement cette pente descendante et à dépasser nos craintes.

L'intrépide

MON TOUT PREMIER SOUVENIR D'ENFANCE EST UNE FLAMME, UNE FLAMME BLEUE QUI A JAILLI D'UNE GAZINIÈRE QUE QUELQU'UN VENAIT D'ALLUMER... J'AVAIS TROIS ANS... J'AI EU PEUR, VRAIMENT PEUR, POUR LA PREMIÈRE FOIS DE MA VIE. MAIS JE ME SOUVIENS AVOIR ÉGALEMENT RESENTI LE FRISSON DE L'AVENTURE, UNE SORTE DE JOIE ÉTRANGE AUSSI. JE CROIS QUE CETTE EXPÉRIENCE M'A FAIT PÉNÉTRER DANS UN ENDROIT DE MA TÊTE AUQUEL JE N'AVAIS JAMAIS ACCÉDÉ, JE SUIS PARVENU À UNE SORTE DE FRONTIÈRE, LA LIMITE PEUT-ÊTRE DE CE QUI EST PHYSIQUEMENT POSSIBLE... LA PEUR QUE J'AI RESENTIE ÉTAIT PRESQUE COMME UNE INVITATION, UN DÉFI À M'AVANCER DANS QUELQUE CHOSE DONT JE NE CONNAISSAIS RIEN ; C'EST LÀ QU'À COMMENCÉ MA VISION PERSONNELLE DE LA VIE... À CET INSTANT PRÉCIS. DE CE JOUR, J'AI TOUJOURS ESTIMÉ QUE MA PROGRESSION DEVAIT ÊTRE ORIENTÉE VERS L'AVANT, POUR M'ÉLOIGNER DE LA CHALEUR DE CETTE FLAMME.

– MILES DAVIS

Il existe deux attitudes par rapport à la peur : une passive, l'autre active. En mode passif, on essaie d'éviter la situation anxiogène : on diffère toute décision susceptible de chiffonner quelqu'un. Cela équivaut à choisir en toute chose le confort et la sécurité de notre vie quotidienne, afin d'en bannir tout désordre. Quand on choisit cet état d'esprit, c'est que l'on se sent fragile et que l'on redoute d'être abîmé par l'objet de notre crainte.

Le mode actif est une chose dont nous avons pour la plupart fait l'expérience à un moment donné de notre vie : une situation risquée ou difficile que nous craignons et qui a fait irruption dans notre vie. Il pouvait s'agir d'une calamité naturelle, de la mort d'un proche ou d'un revers de fortune qui nous faisait subir une perte. Souvent, dans des moments pareils, nous nous découvrons une force intérieure qui nous surprend. Ce que nous redoutions n'est pas si grave. Nous ne pouvons y échapper, alors il nous faut soit trouver le moyen de surmonter notre peur, soit en subir les conséquences réelles. Ces épisodes ont une vertu curieusement thérapeutique car, en définitive, nous sommes confrontés à un vrai problème et non à un scénario terrifiant projeté par les médias. Nous pouvons nous débarrasser de notre peur. L'ennui, c'est que des moments pareils tendent à ne pas durer, et ils ne se répètent pas très souvent. Ils perdent rapidement de leur valeur et nous retournons au mode passif, à l'esquive.

Lorsque nous traversons une période relativement confortable, nous ne sommes assiégés ni par des dangers manifestes, ni par la violence ; nos mouvements ne sont pas limités. Notre objectif principal est alors de conserver le confort et la sécurité dont nous jouissons ; et nous devenons plus sensibles au moindre risque susceptible de menacer notre *statu quo*. Nous avons de plus en plus de mal à tolérer les sentiments de peur parce qu'ils sont de plus en plus vagues et troublants : alors nous demeurons en mode passif.

Néanmoins, au fil de l'Histoire, des personnes ont vécu dans des conditions beaucoup plus éprouvantes, au milieu de dangers qui les menaçaient quotidiennement. Ces individus ont été conduits à

affronter leurs peurs en mode actif de façon répétitive. Par exemple, leur apprentissage de la vie s'était déroulé dans une extrême pauvreté ; ou bien ils avaient frôlé la mort sur le champ de bataille, ou conduit une armée en temps de guerre ; ils avaient traversé une période révolutionnaire tumultueuse, ou occupé des responsabilités en période de crise ; ils avaient subi une perte, vécu une tragédie personnelle ou côtoyé la mort. D'innombrables personnes subissent ce genre d'épreuves et l'adversité brise leurs ressorts. Mais quelques-unes les surmontent. C'est une question de choix personnel : soit affronter et dominer ses peurs quotidiennes, soit se soumettre et se laisser entraîner vers le bas. Cela trempe le caractère et le durcit comme l'acier.

Entendons-nous : personne n'est héros de naissance. Il est contre nature de ne pas ressentir la peur. L'apprentissage du courage est un processus qui exige des défis et des obstacles. La différence entre ceux qui se couchent et ceux qui triomphent de l'adversité se creuse à force de volonté et d'appétit de pouvoir.

À un certain stade, la lutte pour surmonter les peurs passe du mode défensif au mode offensif, c'est-à-dire à l'attitude intrépide. Les personnes concernées apprennent non seulement à ne pas avoir peur, mais aussi à attaquer la vie dans un esprit d'audace et d'urgence ; par une approche non conventionnelle, elles créent de nouveaux modèles au lieu de se conformer aux anciens. Ces personnes constatent le grand pouvoir que cette approche leur confère, et elles en font leur état d'esprit dominant.

On en trouve des spécimens dans toutes les cultures et à toutes les époques, depuis Socrate et les stoïciens jusqu'à Cornelius Vanderbilt et Abraham Lincoln.

Napoléon Bonaparte est un véritable cas d'école. Il se décida pour la carrière des armes au moment où éclatait la Révolution française. À cet instant critique de son existence, il a fait l'expérience d'une des périodes les plus chaotiques et les plus terrifiantes de l'Histoire. Il a affronté des dangers sans nombre sur le champ de bataille au

moment où apparaissait un type de guerre nouveau ; et il a su faire son chemin au milieu d'innombrables intrigues politiques, alors que le moindre faux pas conduisait à la guillotine. Tout cela l'a rendu intrépide et capable d'embrasser aussi bien le chaos de l'époque que les bouleversements en cours dans l'art de la guerre. Lors d'une de ses innombrables campagnes, il a donné un exemple qui peut servir à tous les intrépides.

Au printemps de l'an 1800, il se disposait à envahir l'Italie. Les généraux lui signalèrent que les Alpes étaient infranchissables à cette saison et lui recommandèrent d'attendre, même si cela réduisait ses chances de succès. Mais pour Napoléon, les Alpes n'existaient pas ! Et, à dos de mulet, il prit lui-même la tête des troupes à travers les multiples obstacles d'un terrain semé d'embûches. C'est par la seule force de son caractère que toute son armée se fraya un chemin, prit l'ennemi complètement par surprise et l'écrasa. Pour une personne qui ignore la peur, les Alpes et autres obstacles n'existent pas.

Un autre spécimen de ce profil fut le grand écrivain abolitionniste Frederick Douglass, né esclave dans le Maryland en 1817. Il devait écrire plus tard que l'esclavage était un système qui reposait sur une peur intense. Douglass s'obligeait continuellement à choisir l'attitude opposée. Malgré la menace de sévères punitions, il apprit en secret à lire et à écrire. Quand son attitude rebelle lui valait le fouet, il se défendait physiquement et constatait que, du coup, on le fouettait moins souvent. Sans argent ni relations, il s'enfuit vers le nord des États-Unis à l'âge de vingt ans. Il se fit le champion de l'abolitionnisme, sillonnant le nord et donnant des conférences sur les méfaits de l'esclavage. Les abolitionnistes souhaitaient qu'il continue à faire de la communication en répétant sempiternellement les mêmes histoires, mais Douglass voulait faire bien plus et, de nouveau, il se rebella. Il fonda son propre journal antiesclavagiste, du jamais vu pour un ancien esclave. Son journal connut un succès foudroyant.

À chaque étape de sa vie, Douglass fut mis à l'épreuve par les obstacles écrasants qui se dressaient devant lui. Au lieu de céder à la peur – le fouet, la solitude dans des villes inconnues, la colère des abolitionnistes –, il ne fit que renforcer son intrépidité et poussa toujours plus loin son offensive. Cette confiance en lui-même lui donna le pouvoir de triompher de résistances acharnées et de toutes les animosités qui l'entouraient. Telle est la dynamique que tous les intrépides découvrent tôt ou tard : une augmentation proportionnelle de l'énergie et de la confiance en soi face à toutes les circonstances négatives, voire insurmontables.

Les audacieux ne sont pas tous issus de milieux pauvres ou d'environnements physiquement durs. Franklin D. Roosevelt avait grandi dans une famille riche et privilégiée. À l'âge de trente-neuf ans, il attrapa la poliomyélite, ce qui le paralysa complètement en dessous de la taille. Ce fut un tournant dans sa vie, car ses mouvements étaient considérablement limités et cela pouvait marquer la fin de sa carrière politique. Pourtant, il refusa de céder à la peur et de la laisser dominer son esprit. Il adopta l'attitude opposée : il s'acharna à tirer le meilleur de sa maladie, et développa un esprit indomptable qui allait faire de lui le président des États-Unis le plus intrépide. Pour ce type de personne, chaque revers de fortune, chaque limitation nouvelle sert de creuset pour galvaniser son attitude, quel que soit son âge.

Le nouvel intrépide

CE PASSÉ, CE PASSÉ DE NÈGRE, TOUT D'ENTRAVES, DE FEU, DE TORTURES... LA MORT ET L'HUMILIATION ; LA PEUR JOUR ET NUIT, LA PEUR JUSQUE DANS LA MOELLE DES OS... CE PASSÉ, CETTE LUTTE SANS FIN POUR ATTEINDRE, RÉVÉLER ET CONFIRMER SA PROPRE IDENTITÉ EN TANT QU'HOMME... CONTIENT NÉANMOINS, MALGRÉ SON

HORREUR, QUELQUE CHOSE DE TRÈS BEAU CEUX QUI NE PEUVENT PAS
SOUFFRIR NE PEUVENT JAMAIS GRANDIR NI DÉCOUVRIR QUI ILS SONT...

– James Baldwin

Pendant la plus grande partie du XIX^e siècle, nous autres Américains nous sommes heurtés à beaucoup de dangers et d'adversité : l'hostilité de la nature à la frontière de la civilisation, les déchirements politiques, l'état de non-droit et le chaos résultant des bouleversements techniques et de la mobilité sociale. Nous avons réagi à cet environnement contraignant en dépassant nos peurs et en acquérant ce que l'on a appelé l'esprit pionnier – notre sens de l'aventure et notre capacité connue à résoudre les problèmes.

Grâce à notre prospérité croissante, les choses ont commencé à changer. Au XX^e siècle toutefois, un environnement demeura plus hostile que jamais : les ghettos noirs des centres-villes. De ce creuset sont sortis des personnages tels que James Baldwin, Malcolm X et Cassius Clay, dit Mohamed Ali. Mais le racisme de l'époque limitait leurs capacités à donner libre cours à cet esprit.

Plus récemment, de nouveaux profils sont sortis des centres-villes d'Amérique avec une plus grande liberté de se hisser jusqu'aux sommets du pouvoir dans le domaine du show business, de la politique et des affaires. Ils viennent d'un milieu que l'on pourrait comparer au Far West, dans lequel ils ont appris à se défendre seuls et à laisser le champ libre à leur ambition. Leur éducation s'est faite dans la rue, à coups d'expériences difficiles. D'une certaine façon, ils nous ramènent aux personnages insoucians du XIX^e siècle qui, sans avoir été formés dans des écoles, avaient créé une façon nouvelle de faire des affaires. Cet esprit nouveau s'adapte au désordre du XXI^e siècle. Ces personnages, passionnants à observer, ont beaucoup à nous apprendre à certains égards.

Le rappeur 50 Cent (de son vrai nom Curtis Jackson) devrait être considéré comme un des exemples contemporains les plus spectaculaires de ce phénomène et de ce profil. Il est né dans un quartier particulièrement violent et tendu – le Southside Queens – au

beau milieu de l'épidémie de crack des années 1980. À chaque étape de sa vie, il a eu à affronter une série de dangers qui l'ont formé et endurci, des rites d'initiation qui l'ont progressivement conduit à une attitude intrépide.

Une des pires peurs pouvant assaillir un enfant est celle d'être abandonné, seul dans un monde terrifiant. Cette peur est la source de nos cauchemars les plus profonds. Et c'était la réalité dans laquelle vivait Fifty. Il n'a jamais connu son père, et sa mère a été assassinée quand il avait huit ans. Il a vite pris l'habitude de ne dépendre de personne pour sa protection et son hébergement. Cela signifiait qu'à chaque nouveau tournant de sa vie où il ressentait de la peur, il ne pouvait en appeler qu'à lui-même. S'il ne voulait pas ressentir cette émotion, il lui fallait la surmonter. Tout seul.

Il commença à dealer la drogue dans les rues dès son plus jeune âge : il ne pouvait manquer d'y éprouver de la peur. Quotidiennement, il avait à affronter la violence et les agressions. Côté la peur de façon si habituelle, il comprit à quel point cette émotion pouvait être destructrice et débilante. Dans la rue, si l'on montre sa peur, les gens ne vous respectent plus. On en arrive à se faire bousculer et, selon toute probabilité, on devient victime de la violence par désir de l'éviter. On n'a pas le choix : si l'on veut acquérir le moindre pouvoir, même le plus infime, en tant que dealer, il faut surmonter cette émotion. Il faut que personne ne puisse lire la peur dans vos yeux. Cela signifie que vous devez vous mettre à tout propos dans des situations qui stimulent l'anxiété. La première fois qu'il se fit braquer, il eut peur. La deuxième fois, un peu moins. La troisième, ce n'était plus rien.

Le fait de mettre ainsi son courage à l'épreuve lui donna le sentiment d'un immense pouvoir. Il apprit très tôt la valeur de l'audace et la façon de mettre l'adversaire en porte-à-faux en ressentant une suprême confiance en soi. Mais pour endurcis que soient les battants, ils se heurtent à un obstacle décourageant : la peur de quitter des rues qui leur sont tellement familières et où ils

ont appris leur façon de fonctionner. Ils deviennent prisonniers de ce style de vie et, malgré le risque de finir en prison ou de mourir prématurément, sont incapables de quitter le racket des rues.

Mais Fifty avait de plus hautes ambitions. Il ne lui suffisait pas de devenir un revendeur de drogue prospère : il se contraignit à vaincre cette terrible peur. À l'âge de vingt ans, au sommet de son succès avec la drogue, il décida de couper net et de se lancer dans la musique, sans relations ni filet de sécurité. Il n'avait pas de plan B : soit il réussissait, soit il plongeait. Il se lança donc avec une énergie frénétique qui le fit remarquer dans le monde du rap.

Il était encore un très jeune homme quand il dut affronter plusieurs des pires peurs pouvant toucher un être humain : l'abandon, la violence, les changements radicaux. Et il en était sorti plus fort, avec davantage de ressort. Mais à l'âge de vingt-quatre ans, à la veille du lancement de son premier disque, il se trouva face à face avec ce que beaucoup considèrent comme la peur suprême : celle de la mort. Au mois de mai de l'an 2000, un assassin le cribla de neuf balles en plein jour, alors qu'il attendait devant chez lui assis dans sa voiture ; une balle lui traversa la mâchoire : à un millimètre près, il était mort.

À la suite de cet attentat, Columbia Records le retira de son label et annula la sortie de son premier album. Il fut rapidement blackboulé par tout le milieu de la musique, où aucun cadre n'avait le cran de s'engager auprès de lui à cause de toute la violence qui lui était associée. Beaucoup de ses amis se retournèrent contre lui, peut-être parce qu'ils avaient senti sa faiblesse. Il n'avait désormais plus d'argent ; il ne pouvait vraiment pas revenir au trafic de drogue après lui avoir tourné le dos, sa carrière musicale semblait finie. Il était à un de ces tournants qui révèlent la puissance d'une attitude personnelle résolue face à l'adversité. Il était au pied des Alpes.

À ce moment, il fit comme Frederick Douglass : il décida de faire fond sur sa colère, son énergie et son intrépidité. Ayant frôlé la mort de si près, il comprit à quel point la vie pouvait être courte. Il ne

perdit pas une seconde. Il renonça à suivre le chemin habituel du succès : travailler avec une maison de disques, décrocher un contrat en or et produire de la musique qui fasse recette. Il décida de travailler en indépendant et lança des compilations sur cassettes pour vendre sa musique ou la diffuser gratuitement dans les rues. De cette façon, il avait la possibilité de peaufiner les sonorités dures et brutes qui lui venaient naturellement. Il pouvait parler le langage de la rue sans avoir à censurer quoi que ce soit.

Soudain, il eut un grand sentiment de liberté : il pouvait créer son propre business plan, et être aussi peu conventionnel qu'il le souhaitait. Il sentit qu'il n'avait rien à perdre, comme si les derniers lambeaux de peur demeurant en lui s'étaient enfuis de son corps avec le sang qu'il avait perdu ce fameux jour de l'an 2000. Sa campagne de compilations le rendit célèbre dans les rues et attira l'attention d'Eminem, qui lui proposa rapidement de signer pour son label, qui était aussi celui de Dr Dre ; le décor était planté pour l'ascension météoritique de Fifty, jusqu'aux sommets du monde de la musique en 2003, ce qui devait le conduire à bâtir un véritable empire.

Nous vivons une époque bizarre, révolutionnaire. L'ordre ancien s'effondre sous nos yeux à toutes sortes de niveaux. Et pourtant, au milieu de cette chienlit, les dirigeants de l'économie et de la politique s'accrochent au passé et à une façon désuète de faire les choses. Ils ont peur du changement et du désordre, quels qu'ils soient.

Les nouveaux intrépides, dont Fifty est l'exemple emblématique, se déplacent dans la direction opposée. Ils estiment que le chaos ambiant convient à leur tempérament. Ils ont grandi sans peur d'expérimenter, de trafiquer de la drogue et d'essayer de nouvelles manières de fonctionner. Ils accueillent les progrès technologiques que les autres redoutent en secret. Ils font litière du passé et créent leur propre business plan. Ils ne s'abandonnent pas au conservatisme qui mine les dirigeants du secteur privé d'Amérique en cette période radicale. Au cœur de leur succès se trouve une

prémisse, une loi du pouvoir connue et utilisée par tous les esprits intrépides du passé et qui sert d'assise à quelque succès que ce soit dans le monde.

La 50^e Loi

CE DONT LES GENS ONT LE PLUS PEUR, C'EST D'ÊTRE EUX-MÊMES. ILS VEULENT ÊTRE 50 CENT OU QUELQU'UN D'AUTRE. ILS FONT COMME TOUT LE MONDE MÊME SI CE N'EST NI LE BON ENDROIT NI LA BONNE PERSONNE. MAIS EN PROCÉDANT AINSI, ON N'ABOUTIT NULLE PART. ON SOUFFRE D'UN MANQUE D'ÉNERGIE ET PERSONNE NE FAIT ATTENTION À VOUS. ON S'ÉLOIGNE AU GALOP DE LA SEULE CHOSE QUE L'ON POSSÈDE : CE QUI FAIT DE CHAQUE PERSONNE UN ÊTRE UNIQUE. CETTE PEUR, JE L'AI PERDUE. ET DÈS LORS QUE J'AI RESENTI LE POUVOIR QUE J'AVAIS EN MONTRANT AU MONDE QUE JE NE ME SOUCIAIS PAS D'ÊTRE COMME LES AUTRES, JE N'AI JAMAIS PU REVENIR EN ARRIÈRE.

– 50 Cent

La 50^e Loi est fondée sur la prémisse suivante : l'homme maîtrise en général peu ce qui lui arrive. Nous rencontrons des gens qui agissent sur nous de façon directe ou indirecte et nous passons nos journées à réagir à ce qu'ils nous apportent. Il y a de bonnes choses, suivies par des mauvaises. Nous luttons de notre mieux pour parvenir à un minimum de maîtrise, parce que le fait d'être désemparés devant les événements nous rend malheureux. Nous réussissons parfois, mais la marge de contrôle que nous avons sur les gens et les circonstances est désespérément étroite.

La 50^e Loi, en revanche, déclare qu'il existe une chose que nous pouvons efficacement contrôler : l'état d'esprit avec lequel nous réagissons aux événements. Et si nous sommes capables de dépasser nos angoisses et de nous forger une attitude intrépide vis-à-vis de la vie, quelque chose de bizarre et de remarquable peut arriver : notre marge de contrôle sur les circonstances augmente. À

la limite, nous pouvons même créer nous-mêmes des circonstances : c'est la source du pouvoir stupéfiant que les audacieux ont acquis au fil de l'Histoire. Et les gens qui mettent en pratique la 50^e Loi dans leur vie ont tous en commun certaines qualités : *suprême audace, mépris des conventions, souplesse et sentiment d'urgence*. Cela leur donne une capacité unique à façonner les circonstances.

L'audace exige d'avoir une grande confiance en soi. Ceux qui sont les cibles ou les témoins d'actes audacieux ne peuvent s'empêcher de croire que cette confiance est réelle et justifiée. Ils y réagissent d'instinct en appuyant celui qui a confiance en lui-même, en évitant de le gêner ou en le suivant. L'audace attire des suiveurs et élimine les obstacles. De cette façon, l'audace crée par elle-même les circonstances favorables.

Nous sommes des êtres sociaux ; il nous est donc naturel de nous conformer aux gens qui nous entourent et aux normes du groupe. Mais cela cache une peur profonde de nous distinguer, de suivre notre propre chemin quoi que les autres en pensent autour de nous. Les intrépides sont capables de vaincre cette peur ; il est fascinant de voir à quel point ils s'écartent des conventions. Nous les admirons et les respectons en secret ; nous aimerions agir davantage comme eux. Normalement, il est difficile de retenir notre attention : notre intérêt se porte successivement d'un spectacle à l'autre. Mais ceux qui expriment leurs différences avec intrépidité forcent notre attention à un niveau plus profond et pour une durée plus prolongée, ce qui se traduit en termes de pouvoir.

Beaucoup d'individus réagissent aux changements de circonstances en tentant de gérer les détails de leur environnement immédiat. Quand survient quelque chose d'inattendu, ils se raidissent et se replient sur une tactique qui a fait ses preuves. Si les événements se succèdent rapidement, ils sont facilement dépassés et perdent pied. Ceux qui suivent la 50^e Loi n'ont pas peur du

changement ni du chaos ; ils les embrassent en se montrant aussi souples que possible. Ils vont dans le sens des événements et les orientent en douceur dans la direction de leur choix, en exploitant l'instant. Dans leur façon de penser, ils transforment un élément négatif – un événement inattendu – en positif – une chance à saisir.

Le fait de frôler la mort, ou de se voir rappeler de façon spectaculaire la brièveté de la vie, peut avoir un effet positif, thérapeutique. Nos jours sont comptés, par conséquent mieux vaut que chaque instant soit précieux, que nous ayons dans la vie un sentiment d'urgence. En effet, tout peut finir d'un moment à l'autre. Les intrépides arrivent généralement à cette prise de conscience grâce à une expérience traumatisante. Leur énergie leur fait tirer le meilleur de chaque action et l'élan que cela donne à leur vie les aide à déterminer l'événement suivant.

Au fond, tout est simple : quand nous transgressons cette loi fondamentale en laissant la peur habituelle s'installer dans une rencontre quelle qu'elle soit, nous rétrécissons notre éventail de choix et notre capacité à façonner les événements. La peur peut même conduire en terrain négatif, où les pouvoirs sont inversés. Par exemple, le fait de se comporter de façon conventionnelle peut nous acculer dans un coin où nous avons davantage de chances de perdre à long terme ce que nous avons, parce que nous perdons du même coup notre capacité d'adaptation au changement. Le fait de vouloir plaire envers et contre tout peut aboutir à faire fuir les gens : il est difficile de respecter quelqu'un qui affiche pareille attitude douceuse. Quand nous avons peur de tirer les conséquences de nos erreurs, nous avons plus de chances de les commettre de nouveau. Quand nous transgressons cette loi, nous ne pouvons être sauvés ni par notre éducation, ni par nos relations, ni par nos connaissances techniques. Une attitude peureuse nous enferme dans une prison invisible, où nous resterons.

Le fait d'observer la 50^e Loi crée la dynamique contraire. Cela ouvre des possibilités, apporte la liberté d'action et contribue à créer

dans la vie un élan vers l'avant.

La possession de ce pouvoir suprême passe par l'adoption d'un mode positif du traitement des peurs. Cela exige de se lancer dans des domaines qui, normalement, nous répugnent : prendre les décisions difficiles que l'on ne cesse de différer, affronter les gens qui nous disputent le pouvoir, penser par nous-mêmes, changer de direction dans la vie même si c'est précisément cela que l'on redoute et veiller sur ce dont nous avons besoin au lieu de nous exténuer à complaire à tout le monde.

Mettons-nous délibérément en situation difficile et regardons-nous réagir : à tout coup, nous nous apercevons que nos peurs étaient exagérées et que le fait de les affronter a un effet tonique qui nous rapproche de la réalité.

À un moment donné, l'on découvre la puissance du *revirement* ; en surmontant le négatif d'une peur donnée, on acquiert une qualité particulière : autonomie, patience, suprême confiance en soi, etc. Chacun des chapitres qui vont suivre développe ce changement de perspective sous un angle différent. Et une fois que l'on s'engage sur ce chemin, il est difficile de revenir en arrière. On adopte jusqu'au bout une approche audacieuse et intrépide vis-à-vis de tout.

Comprenons-nous bien : il n'y a pas besoin d'avoir grandi dans le Southside Queens ni de se faire tirer dessus par un assassin pour développer cette attitude. Tout le monde rencontre des défis, des rivalités et des revers de fortune. Par pure peur, on décide soit de les ignorer, soit de les esquiver. Ce qui compte, ce n'est pas la réalité physique de notre environnement, mais notre état d'esprit, la façon dont on gère l'adversité qui fait partie de la vie à tous les niveaux. Fifty fut obligé d'affronter ses peurs ; nous, nous pouvons décider de le faire.

En définitive, notre attitude a le pouvoir de façonner la réalité de deux façons contradictoires : la première nous ratatine et nous coince avec la peur, la seconde nous ouvre des possibilités et nous donne la liberté d'action. Il en va de même pour l'esprit avec lequel

vous allez lire les chapitres qui suivent. Si vous en prenez connaissance à travers le filtre de votre ego, si vous avez l'impression d'être jugé ou attaqué – en d'autres termes, si vous les lisez en mode défensif –, alors vous vous fermerez inutilement au pouvoir qu'ils peuvent vous apporter. Nous sommes tous des hommes ; nous sommes tous concernés par la peur ; personne ne nous juge pour autant. De même, si vous lisez ces mots comme de simples recettes pour votre mal-être et que vous tentez de les appliquer à la lettre, vous en réduirez la portée et vous aurez du mal à les retranscrire dans votre réalité.

Il faut au contraire intégrer ces pages avec un esprit ouvert et audacieux, laisser ces idées vous pénétrer en profondeur et modifier la façon dont vous voyez le monde. Ne craignez pas d'en faire l'expérience. De cette façon, vous adapterez ce livre à vos conditions particulières et vous en tirerez un pouvoir similaire sur le monde.

AU RESTE, JE TIENS QU'IL VAUT MIEUX ÊTRE IMPÉTUEUX QUE CIRCONSPÉCT, PARCE QUE LA FORTUNE EST UNE FEMME, DE QUI L'ON NE SAURAIT VENIR À BOUT QU'EN LA BATTANT ET EN LA TOURMENTANT. ET ON VOIT PAR EXPÉRIENCE QU'ELLE SE LAISSE PLUS DOMPTER PAR LES GENS FÉROCES QUE PAR LES GENS FROIDS.

– Nicolas Machiavel

CHAPITRE 1

Voir les choses telles qu'elles sont : être Réaliste

LA RÉALITÉ S'AVÈRE PARFOIS DURE. VOS JOURS SONT COMPTÉS. C'EST AU PRIX D'UN EFFORT CONSTANT QUE VOUS VOUS TAILLerez UNE PLACE DANS CE MONDE CONCURRENTIEL SANS PITIÉ, ET QUE VOUS LA CONSERVEREZ. CERTAINES PERSONNES PEUVENT VOUS TRAHIR. ELLES VOUS ENTRAÎNENT DANS DES COMBATS SANS FIN. VOTRE TÂCHE EST DE RÉSISTER À LA TENTATION DE VOULOIR LES CHOSES DIFFÉRENTES DE CE QU'ELLES SONT ; VOUS DEVEZ JUSTEMENT ACCEPTER SANS CRAINTE CES SITUATIONS, VOUS DEVEZ MÊME LES EMBRASSER. EN VOUS CONCENTRANT SUR CE QUI SE PASSE AUTOUR DE VOUS, VOUS ACQUERREZ UNE PERCEPTION FINE DE CE QUI FAIT AVANCER CERTAINES PERSONNES ET DE CE QUI FAIT ÉCHOUER LES AUTRES. EN PERÇANT À JOUR LES MANIPULATIONS, VOUS POUVEZ LES RETOURNER EN VOTRE FAVEUR. PLUS VOUS ÊTES CAPABLE D'ÉTREINDRE SOLIDEMENT LA RÉALITÉ, ET PLUS VOUS OBTIENDREZ DE POUVOIR POUR LA MODIFIER DANS LE SENS QUE VOUS DÉSIREZ.



L'œil du battant

TELLE EST LA VIE, NOUVELLE ET ÉTRANGE ; ÉTRANGE PARCE QUE NOUS LA REDOUTONS ; NOUVELLE PARCE QUE NOUS AVONS DÉTOURNÉ LES YEUX D'ELLE... LES HOMMES SONT CE QU'ILS SONT, LA VIE EST CE QU'ELLE EST, ET NOUS DEVONS LES EMPOIGNER POUR CE QU'ILS SONT ; SI NOUS VOULONS LES CHANGER, NOUS DEVONS LE FAIRE EN TENANT COMPTE DE LA FORME SOUS LAQUELLE ILS SE PRÉSENTENT.

– Richard Wright

Quand il était petit, Curtis Jackson (alias 50 Cent) avait pour principale motivation son ambition. Il désirait par-dessus tout ce qui semblait le plus devoir à jamais lui échapper : l'argent, la liberté et le pouvoir.

Considérant les rues du Southside Queens où il avait grandi, Curtis y voyait une réalité sinistre et déprimante. Il aurait pu aller à l'école et être sérieux, mais les garçons qui le faisaient n'allaient pas bien loin : ils décrochaient tout au plus des jobs mal payés. Il aurait pu en revanche choisir la délinquance et se faire rapidement de l'argent, mais ceux qui prenaient ce chemin mouraient de bonne heure ou passaient le plus clair de leur jeunesse en prison. Il aurait enfin pu s'évader de tout ça en se droguant : et dès lors que l'on

prend ce chemin, il est impossible de revenir en arrière. Les seules personnes qui menaient la vie dont il rêvait étaient les dealers, les trafiquants de drogue. Ils avaient les voitures, les vêtements, le train de vie et le pouvoir qui correspondaient à ses ambitions. Alors, à l'âge de onze ans, il fit le choix de s'engager sur cette voie et de devenir le plus grand des dealers.

Mais plus il s'y engageait, plus il prenait conscience que la réalité était beaucoup plus sombre et dure qu'il ne l'avait imaginée. Les drogués, ses clients, étaient imprévisibles et difficiles à cerner. Ses collègues dealers se disputaient un nombre limité de carrefours et ils pouvaient vous planter un couteau dans le dos à tout instant. Les caïds qui régnaient sur le quartier étaient à l'occasion violents et brutaux. Si l'on réussissait trop bien, quelqu'un essayait de vous détrôner. La police était omniprésente. Un faux pas et c'était la prison. Comment réussir dans ce chaos et esquiver tous les inévitables dangers ? Cela semblait impossible.

Un jour qu'il discutait des difficultés de ce jeu avec un dealer plus âgé nommé Truth – c'est-à-dire « Vérité » –, celui-ci lui conseilla quelque chose qui resta gravé dans sa mémoire : « Ne te plains jamais des difficultés. En réalité, la dureté de la vie dans ces quartiers est une bénédiction pour celui qui sait ce qu'il fait. Le milieu est si dangereux que le dealer doit observer avec une attention sans faille ce qui se passe autour de lui. Il lui faut "sentir" la rue : qui représente une menace, où se présente une chance nouvelle. Il lui faut percer à jour les gens qui racontent n'importe quoi : leurs petits jeux, leurs idées minables. Il lui faut aussi éviter toute illusion sur lui-même, connaître ses propres limites et sa stupidité. Tout cela donne à son regard le tranchant d'une lame de rasoir et fait de lui un excellent observateur de ce milieu. C'est là son pouvoir.

Le pire danger qui nous menace, déclara-t-il à Curtis, ce n'est ni la police ni tel ou tel rival nuisible. C'est la tentation de s'amollir. J'ai vu ça chez quantité de dealers, insista-t-il. Si ça roule pour toi, tu commences à croire que ça durera toujours et tu cesses d'observer.

Si les choses se gâtent, tu commences à souhaiter qu'elles soient différentes et tu te lances dans je ne sais quel racket foireux pour faire de l'argent facile. Dans les deux cas, tu te plantes vite fait. Si tu perds de vue la réalité du quartier, autant te tuer de tes propres mains. »

Au cours des mois qui suivirent, Curtis réfléchit à ce que Truth lui avait déclaré et cela fit du chemin dans son esprit. Il traduisit ce discours en règles de conduite : ne faire confiance à personne ; cacher ses intentions même à ses amis et partenaires ; et quelle que soit sa bonne ou sa mauvaise fortune, rester par-dessus tout réaliste, garder coûte que coûte son regard acéré de dealeur.

En quelques années, il devint l'un des trafiquants les plus performants du quartier ; il avait une petite équipe qui lui rapportait du bel et bon argent. L'avenir semblait prometteur mais, à cause d'un moment d'inattention, il tomba dans un piège tendu par la police et, à l'âge de seize ans, il fut condamné à neuf mois dans une maison de correction, dans le nord de l'État de New York. Dans ce milieu inconnu et grâce au temps dont il disposait pour réfléchir, les mots de Truth lui revinrent. Ce n'était pas le moment de se décourager ni de rêver, mais de braquer son regard de dealeur sur lui-même et sur le monde dans lequel il vivait. Le regarder tel qu'il était, même s'il n'était guère joli.

Il avait une ambition sans frein ; il voulait un vrai pouvoir, quelque chose sur quoi construire. Mais aucun revendeur des rues ne faisait de vieux os, il n'y avait que des jeunes. Une fois passé l'âge de vingt ans, ils ralentissaient, et soit il leur arrivait malheur, soit ils se réfugiaient dans un emploi médiocre. Et ce qui les aveuglait dans cette réalité, c'était le train de vie dont ils jouissaient provisoirement ; ils pensaient que cela durerait toujours. Ils avaient trop peur pour essayer autre chose. Mais ils avaient beau être malins, ils ne pouvaient s'élever au-delà d'un certain plafond.

Il fallait que Curtis se réveille et se secoue tant qu'il était jeune et que ses ambitions étaient réalisables. Il n'aurait pas peur. Sur ces

conclusions, il décida de se lancer dans la musique. Il dénicherait un guide capable de lui enseigner les ficelles du métier. Il apprendrait tout ce qui est possible sur la musique et la façon d'y faire de l'argent. Il n'aurait pas de plan B : il faudrait que ça passe ou que ça casse.

Avec une énergie sauvage, il fit sa transition vers la musique et se créa un espace pour produire les sons violents et brutaux reflétant la réalité de la rue. La vigueur de la campagne de promotion de ses compilations à New York attira l'attention d'Eminem, un rappeur connu, et ils tombèrent d'accord pour un album. Curtis avait apparemment réalisé ses ambitions d'enfance. Il avait de l'argent et du pouvoir. Les gens étaient gentils avec lui. Partout, on le flattait, on voulait être associé à son succès. Il les vit tous venir : la presse élogieuse, les fans obséquieux. Tout cela commença à lui monter à la tête et à brouiller sa vision. En apparence, tous les indicateurs étaient au vert, mais quelle réalité cela cachait-il ? Plus que jamais, Curtis avait besoin d'un regard clair et pénétrant pour discerner ce qu'il y avait derrière le battage et le glamour.

Plus il observait le monde de la musique, mieux il comprenait qu'il était aussi dur que celui de la rue. Les cadres qui dirigeaient les labels étaient impitoyables. Ils vous embobinent avec de belles paroles mais, en fait, ils se fichent éperdument de votre avenir en tant qu'artiste. Ils veulent siphonner le moindre dollar qu'ils peuvent tirer de vous. À peine êtes-vous un tant soit peu passé de mode que vous vous retrouvez progressivement mis à l'écart ; ce déclin n'en est que plus amer, après avoir goûté au succès. En vérité, vous n'êtes qu'un pion sur l'échiquier. Un dealer au coin de la rue a plus de pouvoir et de maîtrise de son avenir qu'un rappeur.

Et que penser de cette activité en soi ? Les ventes d'albums diminuaient, car les gens pirataient la musique ou l'achetaient sous des formes différentes. Le premier venu pouvait s'en rendre compte. Le vieux business plan était condamné. Mais ces mêmes cadres dirigeants qui avaient l'air si malins redoutaient de se mesurer avec

cette réalité. Ils se cramponnaient au passé au risque d'entraîner tout le monde dans leur chute.

Tout le monde, sauf Fifty. Il allait éviter ce sort en se comportant différemment. Il allait bâtir un empire diversifié, au sein duquel la musique ne serait qu'un outil. Ses décisions allaient être fondées sur une compréhension intime de cet environnement en mutation qu'était le milieu de la musique, mais qui était aussi celui de tout le monde des affaires. Fifty laissait à d'autres la naïveté de se fier à leurs écoles de gestion, à leur argent et à leurs relations. Lui, il allait se fier à son œil de dealeur qui l'avait conduit des bas-fonds au succès en quelques années.

L'approche intrépide

LA RÉALITÉ EST MA DROGUE. PLUS J'EN AI ET PLUS J'AI DE POUVOIR,
PLUS HAUT JE GRIMPE.

– 50 Cent

Vous imaginez peut-être que les quartiers qui ont modelé Fifty et le code de conduite qu'il s'est donné n'ont pas grand-chose à voir avec les lieux où vous vivez ; mais c'est simplement la preuve que vous rêvez, cela mesure à quel point vous vivez dans l'imaginaire et avez peur de vous colleter avec la réalité. Le monde est aussi sinistre et dangereux que les rues du Southside Queens – un environnement global et compétitif où tous les gens se comportent comme des dealeurs impitoyables, sans retenue.

Les mots de Truth s'appliquent à vous autant qu'à Fifty : le pire danger qui vous menace est de vous amollir et de perdre l'acuité de votre regard. Quand les temps se font durs et que vous êtes fatigué de lutter, votre esprit tend à se réfugier dans l'imaginaire ; vous aimeriez que les choses se passent différemment et, progressivement, vous vous repliez sur vos pensées et vos désirs.

Si vous réussissez, vous devenez content de vous et vous vous figurez que cet état des choses durera à jamais. Vous cessez d'être sur le qui-vive. En peu de temps, vous vous laissez dépasser par les changements en cours et par les jeunes qui se bousculent alentour et qui représentent un défi pour vous.

Comprenons-nous : vous avez besoin de ce code de conduite plus encore que Fifty n'en avait besoin lui-même. Son monde était si dur et si dangereux qu'il le *contraignait* à ouvrir les yeux sur la réalité, et à ne jamais perdre le contact. Votre monde à vous semble plus douillet, moins violent, moins immédiatement dangereux. Vous errez au hasard, et vos yeux sont embués par vos rêves. La dynamique concurrentielle est en réalité la même dans la rue et dans le monde des affaires, mais votre environnement apparemment confortable est un obstacle pour y voir clair. La réalité a son propre pouvoir : vous avez beau lui tourner le dos, elle finit toujours par vous rattraper. Votre incapacité à vous mesurer à elle vous ruinera. Le moment est venu d'arrêter cette dérive et de vous réveiller ; il est temps de vous éclairer d'une lumière aussi froide et brutale que possible, de vous évaluer vous-même ainsi que ceux qui vous entourent et la direction dans laquelle vous vous dirigez. Sans peur.

Appréhendez la réalité dans les termes suivants : vos proches sont en général cachottiers. Vous n'êtes jamais tout à fait sûr de leurs intentions. Ils présentent souvent une apparence trompeuse : leurs comportements manipulateurs ne correspondent ni à leurs grands mots ni à leurs promesses. Tout cela crée une certaine confusion. En prenant les individus tels qu'ils sont et non tels que vous croyez qu'ils devraient être, vous apprécierez avec plus de justesse leurs motivations. Cela veut dire qu'il faut être capable de discerner leur véritable caractère derrière la façade qu'ils offrent au monde. Fort de cette connaissance, vous agirez de façon beaucoup plus efficace.

Votre domaine d'activité constitue une autre couche de la réalité. Pour le moment, tout a l'air calme, mais il existe des changements à

l'œuvre en dessous de la surface. Des dangers sont tapis à l'horizon. Bientôt, les façons de faire que vous tenez pour acquises seront dépassées. Ces changements et ces difficultés ne sautent pas encore aux yeux. Le fait d'être capable de les déceler avant qu'ils ne prennent de l'importance vous apportera un pouvoir immense.

La capacité à discerner la réalité au-delà des apparences n'est pas une question d'éducation ni d'intelligence. Il y a des gens bourrés de connaissances livresques et au courant de tout qui n'ont pas de vraie notion de ce qui se passe autour d'eux. Tout est lié en vérité à un trait de caractère : l'intrépidité. En résumé, les réalistes n'ont pas peur de voir les aspects difficiles de la vie. Ils affûtent leur regard en accordant une attention soutenue aux détails, aux intentions d'autrui, aux obscures réalités qui se cachent derrière les apparences prestigieuses. Comme un muscle durci par l'entraînement, cette capacité permet de développer l'acuité du regard.

C'est tout bonnement un choix à faire. À n'importe quel moment de votre vie, vous pouvez vous convertir au réalisme ; celui-ci n'a rien d'un système de croyance, c'est simplement une façon de regarder le monde. Il faut pour cela supposer que toute circonstance est nouvelle et que tout individu est différent ; votre tâche consiste à mesurer cette différence et à en tirer les conséquences pratiques. Votre œil doit être fixé sur le monde, et non sur vous-même et votre ego. Ce que vous voyez conditionne ce que vous pensez et la façon dont vous agissez. Dès lors que vous vous attachez à un dada quel qu'il soit, vous risquez de vous y cramponner quels que soient les messages que vous transmettent vos yeux et vos oreilles : vous cessez d'être réaliste.

Pour voir ce pouvoir en action, observez la vie d'un homme tel Abraham Lincoln, qui fut peut-être le plus grand président des États-Unis. Il n'avait guère fait d'études et avait grandi dans le difficile environnement de la frontière. Dans sa jeunesse, il aimait démonter

les machines et les remonter. Il avait un esprit éminemment pratique. Une fois président, il eut sur les bras la pire crise de l'histoire du pays. Les membres de son cabinet et les conseillers qui l'entouraient ne songeaient qu'à se mettre en valeur et à défendre l'idéologie rigide à laquelle ils croyaient. Ils étaient exaltés, ils s'échauffaient ; ils voyaient Lincoln comme un faible, car il mettait du temps à se décider et choisissait souvent de faire le contraire de ce qu'on lui conseillait. Il faisait confiance à des généraux tel Ulysses S. Grant, qui était un alcoolique et un asocial. Il collaborait avec ceux que ses conseillers considéraient comme des ennemis politiques, car ils appartenaient au parti adverse.

Ce que les conseillers de Lincoln ne comprenaient pas, c'est qu'il abordait chaque situation sans préjugé. Il était déterminé à l'apprécier exactement telle qu'elle était. Ses choix étaient purement pragmatiques. C'était un fin connaisseur de la nature humaine et il restait attaché à Grant, car il voyait en lui le seul général capable d'action efficace. Il jugeait les gens à leurs résultats, et non à leur amitié ou à leurs valeurs politiques. Sa façon réfléchie de jauger les individus et les événements n'était pas une faiblesse, mais au contraire la force à son plus haut degré, l'intrépidité. En s'y prenant de la sorte, il évita soigneusement au pays de succomber à d'innombrables dangers. Cette interprétation n'est pas courante, car l'on préfère s'extasier devant les idées grandioses et les gestes spectaculaires. Le génie de Lincoln tenait à sa capacité à se focaliser intensément sur la réalité et à voir les choses telles qu'elles sont. Cet homme était un parangon de réalisme.

On pourrait redouter que le fait de voir si bien la réalité soit décourageant, et c'est le contraire qui est vrai. Quand on sait clairement où l'on va, ce que les autres veulent vraiment et ce qui se passe dans le monde, cela se traduit en confiance en soi et en pouvoir, avec une sensation de légèreté. On se sent en prise directe sur l'environnement comme une araignée sur sa toile. Chaque fois que l'on sera frappé par l'adversité, on sera capable de se redresser

plus vite que les autres, car on aura analysé rapidement ce qui se passe vraiment et la façon dont on peut exploiter la situation, fût-elle la pire. Et une fois que vous aurez goûté à ce pouvoir, vous trouverez davantage de satisfaction à vous immerger vigoureusement dans la réalité plutôt qu'à vous réfugier dans l'imaginaire, quel qu'il soit.

Les clefs de l'intrépidité

CONNAIS-TOI TOI-MÊME, CONNAIS TON ENNEMI, TA VICTOIRE NE SERA JAMAIS MISE EN DANGER. CONNAIS LE TERRAIN, CONNAIS TON TEMPS, TA VICTOIRE SERA ALORS TOTALE.

– Sun Zi

Les États-Unis d'Amérique étaient autrefois un pays de réalistes et de pragmatiques. Nous devons nos qualités à la dureté de notre environnement, et aux nombreux dangers de la vie à la frontière de la civilisation. Pour survivre, nous avons été contraints d'observer attentivement tout ce qui se passait autour de nous. Cette capacité d'observation nous a conduits au XIX^e siècle à de multiples inventions, à une accumulation de richesses et à l'émergence d'une grande puissance. Mais du fait de cette puissance croissante, notre environnement s'est montré de moins en moins contraignant et notre caractère a commencé à changer.

Nous nous sommes mis à considérer la réalité comme une chose à éviter. Lentement et en secret, nous avons acquis le goût de l'évasion : fuite des problèmes, du travail et des épreuves de la vie. Notre culture a commencé à fabriquer d'innombrables produits de consommation. Nourris par ces illusions, nous sommes devenus plus faciles à tromper, car nous avons perdu le baromètre mental permettant de distinguer la réalité de la fiction.

Cette dynamique s'est répétée à travers toute l'Histoire. La Rome antique n'était au départ qu'une petite ville-État. Ses citoyens, rudes et stoïques, étaient célèbres pour leur pragmatisme. Mais ils sont passés de la république à l'empire, leur puissance s'est étendue, tout s'est retourné. Leur esprit est devenu avide de formes toujours nouvelles d'évasion. Ils ont perdu le sens de la mesure ; leur attention était plus captivée par des querelles politiques mesquines que par les dangers graves aux frontières de l'empire. Celui-ci tomba avant les invasions barbares. Il s'effondra à cause de l'amollissement collectif des esprits de ses citoyens, car ceux-ci, désormais, tournaient le dos à la réalité.

Comprenons-nous bien : un particulier ne peut arrêter à lui seul une marée de fuites dans l'imaginaire qui balaie une civilisation. Chacun peut former une cloison pare-feu individuelle et en tirer du pouvoir. Chacun naît doté de l'arme la plus redoutable de toute la nature : un esprit rationnel et conscient. Celui-ci a la capacité d'offrir une vision large et vaste, permettant de décrypter les événements, de tirer des leçons du passé, d'entrevoir l'avenir, de déchiffrer ce qui se cache derrière les apparences. Les événements se liguent pour émousser cette arme et la rendre inutilisable si vous vous recroquevillez sur vous-même par peur de la réalité.

Considérez ceci comme un combat, une guerre. On doit affronter cette tendance de son mieux, et avancer à contre-courant. On doit se tourner vers l'extérieur et observer attentivement tout ce qui se passe autour de soi. On doit livrer bataille contre l'imaginaire dont on nous gave. On doit rester chevillé à son environnement, chercher la clairvoyance, et non fuir la réalité et sombrer dans la confusion. Le fait de vous lancer dans cette direction vous donnera un pouvoir certain sur les idéalistes.

Nous allons voir ci-dessous comment exercer son esprit afin d'en faire un outil de mesure de la réalité, moins rigide, plus pénétrant et plus ouvert. Il faut pratiquer ces exercices aussi souvent que possible.

L'OUVERTURE, OU LA REDÉCOUVERTE DE LA RÉALITÉ

Le philosophe grec Socrate apprit un jour que l'oracle de Delphes l'avait cité comme l'homme le plus sage du monde. Cela déconcerta le philosophe : il ne se considérait pas digne de pareil jugement. Cela le mit mal à l'aise. Il décida tout bonnement de trouver à Athènes quelqu'un de plus sage que lui : il pensait y arriver facilement, et cela prouverait que l'oracle s'était trompé.

Il eut maintes discussions avec des hommes politiques, des poètes, des artisans et d'autres philosophes, et il commença à se convaincre que l'oracle avait raison. Tous ceux avec qui il s'entretenait étaient sûrs de beaucoup de choses ; ils exprimaient des opinions tranchées sur des faits dont ils n'avaient aucune expérience, ils étaient creux. Si on les interrogeait un tant soit peu, ils étaient incapables de défendre leurs positions ; celles-ci semblaient fondées sur des choix remontant à plusieurs années. La supériorité de Socrate, comprit ce dernier, résidait dans le fait qu'il savait qu'il ne savait rien. Cette certitude gardait son esprit ouvert à toute expérience des choses telles qu'elles sont, source de toute connaissance.

Ce postulat d'ignorance était le nôtre quand nous étions petits. Nous avons besoin et soif de connaissances pour triompher de notre ignorance, alors nous observions le monde de façon aussi intense que possible, et nous accumulions de grandes quantités d'informations. Tout était source d'émerveillement. Mais avec le temps, nos esprits tendent à se refermer. À un moment donné, nous avons l'impression que nous savons ce que nous avons besoin de savoir ; nos opinions deviennent de fermes certitudes. Et nous faisons cela par peur. Nous ne voulons pas remettre en cause notre façon de voir la vie. Si nous nous y risquons, nous nous braquons et nous masquons nos peurs en agissant à coups de certitudes avec une confiance suprême en nous-mêmes.

Ce qu'il nous faut faire dans la vie, c'est retrouver un esprit d'enfant et nous ouvrir à l'expérience au lieu de nous y fermer.

Imaginons juste pour une journée que nous ne savons rien, et que toutes nos convictions sont peut-être totalement erronées. Abandonnons nos préjugés et jusqu'à nos croyances les plus sacrées. Tentons l'expérience. Forçons-nous à défendre le point de vue contraire et à voir le monde à travers les yeux de notre ennemi. Écoutons les gens avec davantage d'attention. Faisons de toute rencontre – serait-ce la plus banale – une occasion d'apprendre. Imaginons que le monde regorge encore de mystères.

Si nous nous mettons à fonctionner de cette façon, nous observerons que quelque chose d'étrange arrive souvent. Les opportunités viennent à notre rencontre, car nous sommes soudain devenus plus réceptifs. Les heureux hasards se multiplient en fonction de notre ouverture d'esprit.

L'EXPANSION, OU LA CONNAISSANCE DE LA TOTALITÉ DU TERRAIN

Chaque guerre se dispute sur un terrain donné. Mais celui-ci n'est pas le seul facteur à prendre en compte. Il y a aussi le moral des soldats ennemis, les chefs qui les guident, l'état d'esprit des généraux qui prennent les décisions clés et les ressources économiques servant de base à tout le reste. Un général médiocre limitera sa connaissance à celle du terrain physique. Un général un peu meilleur tentera d'élargir sa connaissance en lisant des rapports sur les autres facteurs qui influencent l'armée ennemie. Et le meilleur général cherchera à approfondir sa connaissance par l'observation directe et la consultation de sources de première main. Napoléon Bonaparte est le plus grand général qui ait jamais vécu ; ce qui le hissait au-dessus de tous les autres, c'est la masse d'informations qu'il absorbait sur tous les détails de la bataille, avec aussi peu de filtres que possible. Cela lui donnait une appréhension supérieure de la réalité.

Notre but est de suivre les traces de Napoléon. Emmagasinons le plus de choses possible par nos propres yeux. Communiquons au sein de notre organisation avec des individus placés à tous les

niveaux de la chaîne hiérarchique. Toutes les personnes que nous rencontrons nous intéressent. Accueillons les idées les plus différentes. Obligeons-nous à découvrir des événements et des endroits qui ne font pas partie de notre cercle habituel. Si nous ne pouvons pas observer nous-mêmes quelque chose, essayons d'en obtenir des comptes rendus aussi directs et peu censurés que possible, recourons à des sources variées permettant de voir les choses de plusieurs points de vue. Touchons du doigt tout ce qui se passe dans notre environnement : observons la totalité du terrain.

LA PROFONDEUR, OU LA RECHERCHE DES RACINES

Malcolm X était un réaliste : son regard sur le monde avait été affûté par des années passées dans la rue et en prison. Après sa détention, il se donna pour mission de découvrir la source des problèmes des Noirs en Amérique. Comme il l'explique dans son autobiographie, « ce pays se contente de glisser sur la surface des choses ; au lieu de rechercher la racine des problèmes, il se contente de ruses et d'esquives, il reste superficiel ». Malcolm X décida de creuser aussi loin que possible en dessous de la surface. Finalement, il parvint à ce qu'il estimait être la cause première : la dépendance. Au fond, les Afro-Américains étaient incapables de faire quoi que ce soit tout seuls : ils dépendaient du gouvernement, des libéraux, de leurs dirigeants, de n'importe qui sauf d'eux-mêmes. S'ils pouvaient en finir avec cette dépendance, ils auraient le pouvoir de tout retourner en leur faveur.

Malcolm X mourut avant d'avoir pu mener à bien cette mission, mais sa méthode garde une valeur définitive. Tant que l'on ne prend pas les problèmes à leur racine, on ne peut les résoudre de façon significative. Les hommes aiment ne considérer que la surface, ils réagissent de façon affective ; ils mènent des actions qui les réconfortent à court terme, mais rien qui leur soit utile à long terme. Par conséquent, quand on rencontre un problème quel qu'il soit, il faut orienter son esprit dans la direction suivante : creuser et creuser encore jusqu'à découvrir la racine des choses. Ne vous contentez

jamais de ce qui saute aux yeux. Cherchez à comprendre ce qui se cache derrière, intégrez-le et continuez à creuser. Demandez-vous toujours pourquoi telle ou telle chose s'est passée, quelles sont les motivations des différentes personnes concernées, qui est véritablement aux commandes, et à qui tel événement profite. Souvent, on s'aperçoit qu'il est question d'argent et de pouvoir : c'est ce pourquoi les gens ne cessent de se disputer, en dépit de toutes les bonnes raisons qu'ils peuvent avancer. Peut-être n'arriverez-vous jamais au fond des choses, mais votre recherche vous en rapprochera. Et le fait de vous y prendre de cette manière contribuera à faire de votre esprit un puissant outil d'analyse.

LA PROJECTION, OU L'ART DE VOIR LOIN

En tant qu'êtres conscients et rationnels, nous ne pouvons nous défendre de penser à l'avenir. Mais la plupart des gens se limitent, par peur, à un avenir proche. Ils se projettent au lendemain, ou à quelques semaines, tout au plus, avec un vague plan pour les mois à venir. Nous nous occupons en général de batailles si immédiates qu'il est difficile d'élever notre regard plus loin que l'instant. Mais c'est une des lois du pouvoir : plus loin nous nous projetons dans l'avenir, plus grande est notre capacité à le modeler selon nos désirs.

Si vous avez pour vous-même un plan à long terme, que vous avez imaginé en détail, vous êtes mieux préparé à prendre dans l'instant les décisions appropriées. Vous savez quels sont les combats ou les positions à éviter, car ils ne vous rapprochent pas de votre but. Quand on a le regard fixé sur la cible, on peut se concentrer sur les dangers qui se profilent à l'horizon et prendre des mesures d'évitement. Cela remet les choses en perspective : parfois, les détails qui nous tracassent dans l'immédiat ne comptent guère à long terme. Tout cela vous donne davantage de pouvoir pour réaliser vos objectifs.

Dans ce contexte, considérez les petits problèmes qui vous empoisonnent, vous et votre entreprise, dans le présent. Et

décochez vos flèches vers l'avenir, imaginez ce qui se passerait si les problèmes s'aggravaient. Réfléchissez à ce que pourraient être vos erreurs les plus lourdes, et celles des autres. Comment les prévoir ? En général, elles s'annoncent par des signes qui semblent criants *a posteriori*. Imaginez les mêmes signes que vous occultez probablement dans l'instant.

L'acuité, ou juger les gens à leurs actes et non à leurs paroles

Pendant une guerre et dans n'importe quelle situation concurrentielle, on ne prête pas attention aux intentions d'autrui : bonnes ou mauvaises, elles ne comptent pas. Il doit en être de même dans le jeu de la vie. Tout le monde se bat pour vaincre, et il y a des individus qui se servent de justifications morales pour marquer des points. Tout ce que vous observez, ce sont les manigances des autres : leurs actes passés, ce que l'on peut attendre d'eux pour l'avenir. Dans ce domaine, soyez féroce­ment réaliste. Comprenez que tout le monde recherche le pouvoir et que, pour le conquérir, il nous arrive à tous quand l'occasion se présente d'être manipulateurs, voire trompeurs. C'est dans la nature de l'homme, et il n'y a pas honte à cela. Ne prenez pas les manœuvres des gens comme des atteintes personnelles ; cherchez simplement à vous défendre et à progresser.

Dans cette approche, apprenez à observer ceux qui vous entourent. Cela ne peut pas se faire sur Internet. Il faut affûter vos perceptions dans le cadre de relations interpersonnelles. Cherchez à percer les gens à jour, à les deviner de votre mieux. Vous en viendrez à comprendre par exemple qu'une personne qui se montre vite trop amicale a souvent de mauvaises intentions. Si l'on vous flatte, c'est généralement par envie. Tout comportement insolite ou excessif est un signe. Ne vous laissez pas prendre aux gestes spectaculaires ni aux attitudes affichées. Accordez davantage d'attention aux détails, aux petites choses qui en disent long dans la vie de tous les jours. Les décisions sont révélatrices, une observation attentive permet souvent d'y déceler des tendances.

D'une façon générale, le fait d'observer les autres à travers le prisme de nos émotions brouille notre vue et nous conduit à des incompréhensions. Ce que nous souhaitons, c'est porter un regard affûté sur les personnes. Un regard perçant, objectif et neutre.

LE DÉTACHEMENT, OU SE JUGER SOI-MÊME

À l'occasion, cette capacité croissante d'observation doit s'appliquer à nous-mêmes. Prenez cela comme un rite à exécuter régulièrement, à quelques semaines d'intervalle : évaluez sans indulgence qui vous êtes et ce vers quoi vous vous dirigez. Analysez vos actes les plus récents comme s'il s'agissait de manœuvres d'un tiers. Imaginez comment vous auriez pu mieux vous y prendre, par exemple éviter les combats inutiles ou affronter ceux qui vous font obstacle, au lieu de les fuir. L'objectif n'est pas de vous fustiger, mais d'acquérir la capacité d'adapter et de changer votre comportement en serrant la réalité de plus près.

Le but final de cet exercice est d'acquérir le détachement qui convient vis-à-vis de vous-même et de votre vie. Il ne s'agit pas de ressentir ce détachement à tout instant. Il y a des moments où il faut agir de tout son cœur et de façon intrépide, sans état d'âme ni distanciation. Et en mainte occasion, il faut être capable d'évaluer la situation sans laisser son ego ni ses émotions modifier ses perceptions. La capacité à observer les événements de façon calme et détachée deviendra une seconde nature sur laquelle vous pourrez compter en temps de crise. Dans ces moments où certains perdent les pédales, vous garderez la tête froide avec une relative facilité. Si vous ne vous laissez pas facilement déconcerter par les événements, vous attirerez l'attention et le pouvoir.

RETOURNEMENT DE PERSPECTIVE

Le terme de « réaliste » a souvent des connotations péjoratives. Pour le bon sens populaire, le réaliste est pratique à l'excès ; il passe à côté des choses de la vie les plus fines et les plus élevées. À la limite, il peut s'avérer cynique, manipulateur et machiavélique. Il

est à l'opposé des idéalistes, personnes de grande imagination dont les idéaux nous enthousiasment et dont les merveilleuses créations nous distraient.

Cette classification découle du fait que l'on observe le monde à travers le prisme de la peur. Il est temps de retourner cette perspective et de voir idéalistes et réalistes tels qu'ils sont vraiment. Les idéalistes, incapables de juger le véritable état des choses, sont guidés par leurs émotions ; ils sont souvent responsables des pires erreurs de l'Histoire : guerres irréfléchies, catastrophes imprévues. Les réalistes, en revanche, sont les véritables inventeurs et innovateurs ; ce sont des hommes ou des femmes pleins d'imagination, et celle-ci est en contact étroit avec l'environnement, avec la réalité – des scientifiques empiriques, des écrivains qui comprennent à merveille la nature de l'homme, des dirigeants qui manœuvrent avec sagacité au milieu des crises. Ils sont suffisamment forts pour voir le monde tel qu'il est, y compris leurs propres insuffisances.

Allons plus loin : la véritable poésie et le véritable sens des beautés de la vie découlent souvent d'une compréhension intime de la réalité dans tous ses aspects. Le réalisme est en fait l'idéal auquel nous devons aspirer, le plus haut sommet de la rationalité humaine.

CEUX QUI S'ACCROCHENT À LEURS ILLUSIONS ONT DU MAL — SI TANT
EST QU'ILS Y ARRIVENT — À APPRENDRE QUOI QUE CE SOIT D'UTILE :
ALORS QUE LES INDIVIDUS CONTRAINTS À SE CRÉER EUX-MÊMES SONT
OBLIGÉS DE TOUT EXAMINER, ET ILS ABSORBENT LES CONNAISSANCES
COMME UN ARBRE POMPE L'EAU AVEC SES RACINES.

– James Baldwin

CHAPITRE 2

Tout s'approprier : être Autonome

LORSQUE VOUS TRAVAILLEZ POUR LES AUTRES, VOUS ÊTES À LEUR MERCI. ILS POSSÈDENT VOTRE TRAVAIL, ILS VOUS POSSÈDENT. VOTRE CRÉATIVITÉ EST RÉPRIMÉE. CE QUI VOUS GARDE DANS CETTE SITUATION, C'EST LA PEUR DE NAGER TOUT SEUL ET DE VOUS NOYER. VOUS DEVRIEZ AU CONTRAIRE AVOIR PEUR DE CE QUI VOUS ARRIVERA SI VOTRE POUVOIR DÉPEND DU BON VOULOIR DES AUTRES. DANS CHAQUE DÉCISION TACTIQUE DE LA VIE, VOUS DEVEZ AVOIR POUR BUT DE DEVENIR PROPRIÉTAIRE, DE VOUS AMÉNAGER UN COIN À VOUS. LORSQUE VOUS POSSÉDEZ QUELQUE CHOSE, VOUS AVEZ QUELQUE CHOSE À PERDRE. VOUS DEVEZ PLUS MOTIVÉ, PLUS CRÉATIF, PLUS VIVANT. LE POUVOIR SUPRÊME EST DE NE DÉPENDRE QUE DE SOI-MÊME, D'ÊTRE SOI-MÊME.



L'empire du dealeur

LA NATURE HUMAINE EST AINSI FAITE QUE L'ON NE PEUT PAS HONORER UN HOMME FAIBLE ; TOUT AU PLUS A-T-ON PITIÉ DE LUI. ET ENCORE PAS LONGTEMPS SI DES SIGNES DE POUVOIR NE SE MANIFESTENT PAS.

– Frederick Douglass

Curtis Jackson fit un court séjour à Brooklyn dans une maison de redressement à la suite de sa première condamnation pour trafic de drogue. Quand il retourna dans son quartier, il fut obligé de revenir à la case départ. L'argent qu'il avait gagné depuis quelques années en dealant avait disparu, ses clients fidèles avaient trouvé d'autres fournisseurs. Un de ses amis avait un réseau assez important de revente de crack et de cocaïne ; il proposa à Curtis un boulot qui consistait à mettre la drogue en sachets en échange d'un salaire quotidien, non négligeable. Curtis, qui avait désespérément besoin d'argent, accepta. Peut-être que, quelque temps plus tard, son ami lui proposerait un poste en première ligne qui lui permettrait de s'installer de nouveau à son compte. Mais dès son premier jour de travail, il comprit que c'était une erreur. Tous les autres garçons qui faisaient de l'ensachage étaient d'anciens dealeurs. Ils étaient à présent salariés. Il leur fallait arriver à l'heure et se soumettre à

l'autorité de leurs employeurs. Curtis n'avait pas seulement perdu son argent, il avait aussi perdu sa liberté. Ce nouveau job allait à l'encontre de toutes les leçons de survie qu'il avait apprises au cours de sa brève existence.

Curtis n'avait jamais connu son père, et sa mère avait été assassinée quand il avait huit ans. Ce sont ses grands-parents qui l'avaient pratiquement élevé ; ils étaient bons et attentionnés, mais s'occupaient de tout un tas d'enfants, et ils n'avaient guère le temps d'apporter à chacun une attention individuelle. Si le jeune garçon avait besoin de conseils, il n'avait personne vers qui se tourner. En outre, quand il avait envie de quelque chose de neuf – par exemple des vêtements –, cela le gênait de demander à ses grands-parents, qui avaient peu d'argent. Bref, il était pratiquement seul au monde. Il ne pouvait compter sur personne pour lui donner quoi que ce soit : il lui fallait se débrouiller tout seul.

Vers le milieu des années 1980, ce fut l'explosion du crack dans les quartiers ; tout changea. Dans le passé, de gros réseaux contrôlaient le trafic de drogue : pour en faire partie, il fallait s'intégrer dans leurs structures et en gravir les échelons, ce qui prenait des années. Le crack en revanche était facile à produire et la demande était énorme ; n'importe qui – et dès le plus jeune âge – pouvait se lancer dans ce métier sans capital de départ. On pouvait travailler seul et faire beaucoup d'argent. Pour ceux qui, comme Curtis, avaient grandi sans parents pour s'occuper d'eux et qui avaient le plus grand dédain pour l'autorité, être dealeur dans la rue était le métier idéal : pas de jeu politique à jouer, pas de patron pour vous commander. Et ainsi, il rejoignit rapidement les rangs de ceux qui dealaient du crack dans les rues du Southside Queens.

Au fur et à mesure qu'il apprenait le métier, il découvrit une vérité essentielle. Le danger était partout : policiers en civil, drogués, dealeurs rivaux cherchant à vous détrousser. Si vous étiez faible, vous cherchiez l'aide des autres ou quelque béquille pour vous appuyer, telle la drogue ou l'alcool. C'était le chemin de la

catastrophe. Celle-ci survenait le jour où votre ami ne se présentait pas comme prévu, ou que votre esprit était trop embrumé par les drogues pour percevoir à jour une trahison. La seule façon de survivre était de reconnaître que vous ne pouviez compter que sur vous seul, de prendre vos propres décisions et de vous fier à votre jugement. Ne jamais demander ce dont on a besoin, mais le prendre. Se fier uniquement à sa propre débrouillardise.

Pour le dealer né dans la misère et les appartements surpeuplés, le fait de réussir donne l'impression de posséder un empire. Celui-ci n'a pas de frontières physiques, c'est juste un carrefour ou un petit quartier où il souhaite sévir. C'est son temps, son énergie, ses astuces et sa liberté d'aller où il veut. Il reste maître de cet empire, il gagne de l'argent, beaucoup d'argent. S'il quémande de l'aide, s'il est le jouet d'enjeux politiques, il renonce à tout ça. Dans ce cas, les conditions déplorables du quartier deviennent insupportables et il finit dans la mendicité, un pion sur l'échiquier de quelqu'un d'autre.

Le premier jour de son nouvel emploi, tandis que Curtis en savait différentes drogues, il comprit que ce choix n'était pas une simple accalmie provisoire due au fait qu'il avait besoin d'argent rapidement. C'était un véritable tournant dans sa vie. Il observa les autres ensacheurs : tous avaient eu des revers de fortune – violence, prison, etc. Ils avaient pris peur, ils étaient las de lutter. Ils aspiraient au confort, ils ne demandaient que la sécurité d'un chèque périodique. Et ils allaient continuer ainsi pour le reste de leurs jours ; effrayés par les défis de la vie, ils en viendraient à dépendre complètement des autres. Cela durerait peut-être quelques années mais, tôt ou tard, ça leur tomberait dessus : ils se retrouveraient sans travail, ayant perdu l'habitude de se défendre par eux-mêmes.

Il était ridicule pour Curtis d'imaginer que son employeur du moment l'aiderait un jour à s'installer à son compte. Un patron ne fait pas ça, même pour un ami. Il ne songe qu'à son propre intérêt, et il vous exploite. Il fallait que Curtis se relève tout de suite, avant que son empire ne lui échappe des mains et qu'il aille grossir les rangs

des anciens trafiquants dépendant des faveurs de tel ou tel protecteur.

Il se remit rapidement dans l'état d'esprit du dealeur et imagina une façon de s'en sortir. Le soir du premier jour, il conclut un accord avec les autres ensacheurs. Il partagerait avec eux tous les soirs sa propre paye quotidienne. En outre, il leur apprendrait à mettre moins de crack dans chaque capsule, tout en donnant l'impression que celle-ci était pleine : il avait fait ça dans la rue pendant des années. Et eux feraient cadeau à Curtis du crack restant, économisé sur chaque capsule. Au bout d'une semaine, il avait accumulé suffisamment de drogue pour retourner dealer dans la rue, à son compte. Après cela, il se jura de ne plus jamais travailler pour quelqu'un d'autre. Plutôt crever !

Des années plus tard, Curtis (connu désormais sous le nom de 50 Cent) réussit à se lancer dans une carrière musicale au prix d'une féroce campagne de distribution de ses compilations dans les rues de New York. Il devint localement célèbre et attira l'attention d'Eminem ; celui-ci l'aida à signer un contrat juteux avec le label qui lui appartenait, dans le cadre d'Interscope Records.

Son premier véritable album s'intitulait *Get Rich or Die Tryin'* (« *Deviens riche ou meurs en essayant* »). Il y avait mille choses à faire pour son lancement : une campagne de marketing, une campagne de commercialisation, des vidéos, une conception artistique. Il se rendit à Los Angeles pour travailler sur ses projets avec Interscope. Mais plus il passait de temps dans leurs douille bureaux, plus il avait le sentiment de se trouver à un nouveau tournant de sa vie.

Le jeu auquel se livraient les cadres dirigeants du label était simple : ils ne se contentaient pas de s'approprier la musique créée par les artistes, ils en voulaient davantage. Ils désiraient formater l'artiste à leur façon et lui imposer toutes les décisions clés concernant les vidéos et la publicité. En échange, ils le comblaient d'argent et d'avantages matériels. Ils créaient un sentiment de

dépendance : sans leur énorme machine derrière lui, il était sans défense face à un milieu d'affaires brutalement concurrentiel. En somme, il échangeait sa liberté contre des billets. Et une fois qu'il avait succombé intérieurement à leur logique et à leur argent, il était fini. Il était devenu un tâcheron bien payé.

Ainsi, comme la fois précédente, Fifty se remit dans l'état d'esprit propice pour reconquérir son empire. Dans l'immédiat, il s'organisa pour tourner lui-même ses vidéos, avec son propre argent ; et il fit lui-même la conception de ses méthodes de vente. Du point de vue d'Interscope, il leur faisait simplement gagner du temps et des ressources, mais du point de vue de Fifty, c'était une façon astucieuse de recouvrer le contrôle de son image. Il créa son propre label, avec sa propre écurie d'artistes au sein même d'Interscope, et il utilisa ce label pour apprendre personnellement tous les aspects de la production. Il réalisa son site Internet, où il put expérimenter de nouvelles façons de commercialiser sa musique. Il retourna complètement la dynamique de la dépendance, en se servant d'Interscope comme d'une école pour apprendre à gérer les choses par lui-même.

Tout cela était orienté vers le but qu'il avait en tête : conduire son contrat avec Interscope jusqu'à son expiration puis, au lieu d'en renégocier un autre, proclamer son indépendance et être le premier artiste à créer son propre label indépendant. Dans cette position de force, il n'aurait plus besoin de complaire au moindre cadre dirigeant et pourrait étendre son empire comme il l'entendait. Il retrouverait ainsi la liberté qu'il avait eue dans la rue, mais à une échelle mondiale.

L'approche intrépide

JE SUIS NÉ SEUL ET JE MOURRAI SEUL. C'EST À MOI DE FAIRE CE QUI EST BON POUR MOI, ET NON VIVRE LA VIE QUE LES AUTRES VEULENT POUR MOI.

– 50 Cent

On vient au monde avec les seuls véritables biens qui comptent : un corps ; un temps à vivre ; une énergie, des pensées et des idées propres ; et l'autonomie. Mais au fil des ans, on tend à abandonner tout ça. On passe des années à travailler pour d'autres, on se laisse posséder. On gâche ses journées dans des jeux de pouvoir et des combats inutiles. On gaspille son énergie et un temps que l'on ne récupérera jamais. On en vient à respecter de moins en moins ses propres idées. On prête l'oreille aux experts, on se conforme aux opinions conventionnelles. Sans prendre conscience du fait que l'on dilapide son indépendance et sa créativité.

Avant qu'il ne soit trop tard, il faut repenser la notion même de propriété. Et pas à propos de biens matériels, d'argent ni de titres. On peut avoir tout cela en abondance mais, si l'on a toujours besoin des autres pour être aidé et guidé, si l'on dépend de leur argent ou de leurs ressources, alors on finira par tout perdre quand on se fera trahir, que l'adversité frappera ou que, par impatience, on se lancera dans un projet imprudent. La véritable propriété vient de l'intérieur. Elle s'appuie sur le mépris de tout et tous ceux qui limitent votre mobilité, sur la confiance en vos propres décisions et sur le fait de consacrer votre temps à toujours apprendre et à vous améliorer.

C'est grâce à cette posture intérieure de force et d'autonomie que l'on est vraiment capable de travailler pour soi et de ne jamais regarder en arrière. Si des situations se présentent où l'on doit prendre des associés ou s'insérer dans un organisme dirigé par quelqu'un d'autre, on est mentalement dans l'attente du moment qui permettra de se débarrasser de ces entraves provisoires. Tant que l'on ne se possède pas soi-même, on est continuellement à la merci des autres et des événements, on attend des solutions de l'extérieur au lieu de ne se fier qu'à soi et à sa propre astuce.

Comprenons-nous bien : notre époque connaît une révolution dans l'esprit d'entreprise comparable à celle qui a bouleversé le quartier de Fifty dans les années 1980, mais à une échelle mondiale. Les vieux centres de pouvoir se délitent. Partout, des particuliers veulent obtenir une meilleure maîtrise de leur destinée et respectent de moins en moins toute autorité qui n'est pas fondée sur le mérite. Nous en sommes tous naturellement venus à remettre en question ceux qui nous dirigent, la qualité de l'information que déversent les médias conventionnels, etc. N'acceptons plus ce que nous acceptions par le passé.

Où cela nous conduit-il ? À faire l'expérience de cette liberté, à exercer notre droit et notre capacité à nous mettre à notre compte, sous quelque forme que ce soit. Dans le nouvel environnement économique, nous sommes tous des dealeurs et, pour réussir, il nous faut cultiver le genre d'autonomie qui a aidé Fifty à dépasser les dangereux asservissements qui le menaçaient à chaque pas.

Pour Fifty, les choses étaient claires : il était aussi seul dans la maison où il grandissait que dans la rue. Il ne jouissait pas des appuis dont on dispose habituellement, c'est ce qui l'a contraint à se suffire à lui-même. Le fait de dépendre des autres avait dans son cas des conséquences particulièrement graves : il lui arrivait en permanence d'être cruellement déçu et de ne pouvoir satisfaire ses besoins les plus urgents. Pour nous, il est plus difficile de nous rendre compte que nous sommes essentiellement seuls au monde et que nous avons besoin du ressort que Fifty a acquis dans la rue. Nous disposons de plusieurs lignes de soutien qui semblent nous porter et qui, en définitive, ne sont que des illusions.

Dans le monde, chacun est guidé par son intérêt personnel. Il est naturel que les gens pensent en premier lieu à eux-mêmes et à leurs projets. La dureté de cette réalité s'estompe parfois quand un de nos proches a un geste amical ou désintéressé vis-à-vis de nous ; nous nous surprenons alors à attendre davantage de soutien... jusqu'au jour où, tôt ou tard, nous sommes déçus. On est plus seul qu'on

n' imagine. Cette prise de conscience ne doit pas être une source de peur, mais de liberté. Quand on s'aperçoit que l'on peut se procurer des choses tout seul, on ressent un sentiment de libération. On n'attend personne pour faire ceci ou cela en notre faveur, car cette attente n'amène que ressentiment et colère. On acquiert la certitude de pouvoir se tirer seul de toute situation défavorable.

Prenons l'exemple de Rubin « Hurricane » Carter, champion de boxe poids moyen, qui fut arrêté en 1966 au sommet de sa carrière et accusé d'un triple meurtre. L'année suivante, il fut jugé et condamné trois fois à la prison à vie. Carter proclama toujours son innocence et, en 1986, il fut finalement réhabilité et libéré. Il avait ainsi passé dix-neuf ans dans l'un des milieux les plus brutaux connus, conçus pour briser jusqu'aux moindres traces d'autonomie.

Carter savait qu'on finirait par le libérer. Mais le jour de son élargissement, allait-il se retrouver dehors l'esprit brisé par ces années de prison ? Serait-il comme tant d'anciens détenus qui reviennent sans cesse dans le système, car ils ne peuvent plus faire quoi que ce soit par eux-mêmes ?

Il décida de battre le système à son propre jeu. Il utilisa ses années de prison pour cultiver son autonomie en sorte que, une fois libre, cela signifie quelque chose. À cet effet, il suivit la stratégie suivante : bien qu'étant entre quatre murs, il se comporterait en homme libre. Il refuserait de porter l'uniforme et de mettre un badge d'identification. Il serait un homme et pas un numéro. Il ne mangerait pas avec les autres prisonniers, il n'exécuterait pas les tâches qu'on lui imposerait, il ne se rendrait pas aux convocations permettant d'envisager une libération sur parole. Tout cela lui valut d'être enfermé au mitard, mais il n'avait peur ni des châtiments, ni de la solitude. Il craignait uniquement de perdre le sentiment de sa propre dignité.

Par cohérence avec sa stratégie, il refusa toute forme de distraction dans sa cellule : télévision, radio, revues pornographiques. Il ne voulait pas devenir accro à ces faibles

plaisirs, qui auraient permis aux matons d'avoir barre sur lui. En outre, ces diversions n'étaient que des tentatives pour tuer le temps. Il dévora en revanche des livres propres à galvaniser son esprit. Il écrivit une autobiographie qui lui valut bien des sympathisants. Il étudia le droit, décidé à obtenir tout seul un procès en révision. Il donna des cours à ses camarades de captivité pour leur faire profiter de ses lectures. Ainsi, il usa avantageusement pour ses propres desseins du temps perdu en prison.

Quand il fut enfin libéré, il refusa d'attaquer l'État : cela aurait équivalu à reconnaître qu'il avait été en prison et qu'il avait besoin d'un dédommagement. Il n'avait besoin de rien. Il était désormais un homme libre avec des compétences vitales pour obtenir du pouvoir. Après sa détention, il devint avocat et se spécialisa dans la défense des droits des détenus, ce qui lui valut plusieurs diplômes honoraires de droit.

Retenez bien ceci : la dépendance est une habitude tellement facile à acquérir ! Nous vivons dans une culture qui offre toutes sortes de béquilles : des experts à consulter, des drogues pour remédier aux moindres malaises psychologiques, de menus plaisirs qui aident à passer le temps, des emplois permettant de garder juste la tête au-dessus de l'eau. Il est difficile de résister à tout cela. Mais une fois que l'on cède, on entre dans une prison que l'on ne peut jamais quitter. On se tourne continuellement vers les autres pour se faire aider, ce qui limite considérablement la liberté de choix et la souplesse. Tôt ou tard vient le moment où il faut prendre une décision importante et on ne trouve en soi rien à quoi se fier.

Avant qu'il ne soit trop tard, il faut marcher à contre-courant. Cette force intérieure requise, on ne saurait l'obtenir d'un livre, d'un gourou ou d'une pilule quelle qu'elle soit. Elle doit venir de soi-même. C'est le genre d'exercice qu'il faut pratiquer quotidiennement : se sevrer de toute dépendance, écouter moins la voix des autres et davantage la sienne propre, acquérir des compétences nouvelles. Comme ce fut le cas pour Carter et pour Fifty, on découvre que l'autonomie

devient une habitude : tout ce qui évoque une dépendance des autres fait horreur.

Les clefs de l'intrépidité

JE SUIS LE MAÎTRE DE MA PROPRE PUISSANCE, JE LE DEVIENS QUAND
JE ME RECONNAIS UNIQUE.

– Max Stirner

Dans notre enfance, nous avons tous affronté le même dilemme. Nous avons commencé dans la vie comme des créatures dotées de volonté, volonté qui devait être domptée. Nous voulions et nous exigeons des choses, et nous savions comment nous les procurer auprès des adultes qui nous entouraient. Et dans le même temps, nous dépendions totalement de nos parents pour des tas de choses indispensables : consolation, protection, amour, guidance. Au plus profond de nous s'est développée une ambivalence. Nous désirions la liberté et le pouvoir de nous mouvoir tout seuls, mais nous aspirions également au réconfort et à la sécurité que seuls les autres pouvaient nous donner.

Pendant notre adolescence, nous nous sommes rebellés contre notre tendance à la dépendance. Nous avons voulu nous différencier de nos parents et prouver que nous pouvions nous débrouiller seuls. Nous avons lutté pour nous constituer une identité, sans nous contenter des valeurs de nos parents. Mais en avançant en âge, l'ambivalence de l'enfant tend à remonter à la surface. Face aux situations difficiles et concurrentielles du monde des adultes, quelque chose en nous a la nostalgie d'une position infantile de dépendance. Nous jouons à l'adulte et nous travaillons pour obtenir du pouvoir par nous-mêmes mais, secrètement, nous aimerions que notre conjoint, nos associés, nos amis ou nos patrons prennent soin de nous et résolvent nos problèmes.

Nous devons livrer une guerre féroce à cette ambivalence profondément gravée en nous, en comprenant clairement ce qui est en jeu. Notre tâche en tant qu'adultes est de prendre totalement possession de l'autonomie et de la personnalité reçues à la naissance. L'objectif est de surmonter définitivement la phase infantile de dépendance et de tenir debout tout seul. Nous devons considérer notre désir de retourner à cette phase comme une régression et un danger. Ce désir provient de la peur : la peur d'être responsables de nos succès et de nos échecs, d'avoir à agir tout seuls et à prendre des décisions difficiles. Souvent, nous nous convainquons du contraire : nous nous figurons que nous serons quelqu'un d'estimable en travaillant pour les autres, en nous montrant dévoués, en nous installant, en fondant notre personnalité dans le groupe. Et c'est la peur qui parle et nous induit en erreur. Si nous cédon à cette peur, nous passerons notre vie entière à attendre le salut de l'extérieur, et nous ne le trouverons jamais. Nous nous contenterons d'errer d'une dépendance à l'autre.

Pour la plupart d'entre nous, le terrain critique de cette guerre se situe dans le monde du travail. Pour le plus grand nombre, nous entrons dans la vie active avec l'ambition de démarrer notre propre affaire, et les rigueurs de l'existence nous usent. Nous nous installons dans un travail salarié et, lentement, cédon à l'illusion que nos patrons prennent soin de nous et de notre avenir, et qu'ils passent leur temps à considérer notre bien-être. Nous oublions cette vérité fondamentale : tout homme est gouverné par ses intérêts personnels. Les patrons nous gardent par besoin, et non par affection. Ils se débarrasseront de nous dès l'instant où ce besoin se fera moins pressant, ou qu'ils trouveront quelqu'un de plus jeune et de moins coûteux pour nous remplacer. Si nous succombons à l'illusion et au confort d'un salaire régulier, nous négligeons de développer des talents d'autonomie et nous ne faisons que différer le jour inévitable où nous serons contraints de nous débrouiller seuls.

Notre vie doit être un progrès vers la prise de possession : d'abord de notre indépendance mentale ; puis, physiquement, de notre travail. Nous devons nous approprier ce que nous produisons. Les étapes décrites ci-dessous constituent un tableau de marche pour avancer dans cette voie.

PREMIÈRE ÉTAPE : METTRE À PROFIT LE TEMPS PERDU

Quand Cornelius Vanderbilt (1794-1877) eut douze ans, il fut contraint de travailler pour son père dans leur petite entreprise d'armement maritime. C'était un travail d'exécutant, et il détestait cela. Cornelius était têtu et ambitieux, et il prit cette résolution : au bout de quelques années, il créerait sa propre société d'armement. Cette simple décision changea sa vie du tout au tout. Son travail de sous-fifre se mua en apprentissage intensif. Il fallait qu'il garde les yeux ouverts et apprenne tout ce qu'il était possible d'apprendre sur les affaires de son père, y compris les façons de l'améliorer. Au lieu d'une morne tâche, il avait devant lui un défi passionnant.

À l'âge de seize ans, il emprunta cent dollars à sa mère. Il se servit de cet argent pour acheter un bateau et commença à transporter des passagers entre Manhattan et Staten Island, à New York. En un an, son prêt fut remboursé. À vingt et un ans, il avait déjà fait fortune et allait devenir l'un des hommes les plus riches de son temps. De cette expérience, il tira la devise qu'il devait garder toute sa vie : « Ne jamais être un sous-fifre, toujours être un patron. »

Le temps est le facteur critique de notre existence, notre ressource la plus précieuse. Le problème quand on travaille pour les autres, c'est que la majorité de notre emploi du temps est un temps mort dont on voudrait qu'il passe le plus vite possible, un temps qui ne nous appartient pas. Tous, ou presque, nous commençons notre carrière en travaillant pour les autres, mais il est toujours en notre pouvoir de transformer ce temps mort en quelque chose de vivant. Si nous prenons la même résolution que Vanderbilt – être un patron

et non un exécutant –, alors ce temps passé à étudier est occupé à la découverte des luttes politiques, des tours de main et secrets professionnels de ce métier particulier, de la façon dont fonctionne le monde des affaires et des manières d'être plus performant. Nous devons être plus vigilants et accumuler autant d'informations que possible. Cela aide à supporter un travail par ailleurs peu gratifiant. De cette manière, nous prenons possession de notre temps et de nos idées avant de créer notre propre entreprise.

Il faut se remémorer ceci : les patrons préfèrent nous garder dans une position de dépendance. Il y va de leur intérêt que nous ne devenions pas autonomes ; par conséquent ils tendent à faire de la rétention d'informations. Vous devez secrètement travailler contre cela et vous approprier les connaissances par vous-même.

DEUXIÈME ÉTAPE : CRÉER DE PETITS EMPIRES

Tout en travaillant pour les autres, notre but à un moment donné doit être de nous tailler une niche où nous pouvons fonctionner de façon indépendante, en cultivant notre esprit d'entreprise. Concrètement, on peut reprendre des projets que d'autres ont laissés inachevés, ou proposer d'appliquer telle idée que l'on a eue, mais rien de trop spectaculaire pour ne pas éveiller les soupçons. Ce comportement équivaut à cultiver le goût de faire les choses par soi-même : prendre ses propres décisions, tirer les enseignements de ses propres erreurs. Si vos patrons ne vous autorisent pas à vous comporter de cette façon, même pour des détails, alors c'est que vous n'êtes pas à votre place. Si vous échouez dans cette entreprise, vous aurez au moins appris des choses utiles. Mais en général, le fait de prendre les choses en main de votre propre initiative vous contraint à travailler plus et mieux. Vous êtes plus créatif et motivé parce que l'enjeu est plus important : vous êtes en train de relever un défi. Il faut bien se remémorer ceci : ce à quoi vous attachez vraiment de l'importance dans la vie, ce n'est pas l'argent, mais le fait d'être patron. Si on vous donne le choix entre plus d'argent et plus de responsabilités, choisissez les responsabilités. Un poste moins payé qui offre plus d'occasions de

prendre des décisions et de se tailler un petit empire est infiniment préférable à un poste mieux payé où vous êtes ligoté.

TROISIÈME ÉTAPE : MONTER VERS LE HAUT DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE

En 1499, le pape Alexandre VI parvint à donner à son fils César Borgia une principauté en Romagne, en Italie. Cela n'avait pas été facile. De nombreuses puissances rivales se disputaient le contrôle du pays : les familles influentes sur la scène politique, les rois étrangers convoitant certaines régions, les villes-États avec leurs zones d'influence, et enfin l'Église elle-même. Pour attribuer la Romagne à son fils, le pape avait dû vaincre l'une des deux familles les plus puissantes d'Italie, faire alliance avec le roi de France, Louis XII, et engager une armée de mercenaires.

César Borgia était habile. Ses ambitions ne se limitaient pas à la Romagne : il voulait unifier l'Italie et en faire une grande puissance. Mais sa position dépendait de plusieurs forces extérieures superposées qui contrôlaient son destin : l'armée redevable aux puissantes familles et au roi de France, et le pape lui-même, qui pouvait mourir d'un jour à l'autre et être remplacé par un ennemi des Borgia. Les alliances pouvaient être rompues et se retourner contre lui. Il fallait qu'il se débarrasse de ces dépendances une par une jusqu'à être totalement autonome, sans personne au-dessus de lui.

En soudoyant les gens qu'il fallait, il se plaça à la tête de la famille avec laquelle son père l'avait allié, puis il se mit en devoir d'éliminer son principal rival. Il s'obstina à se débarrasser des mercenaires et à créer sa propre armée. Il conclut des alliances qui le mettaient à l'abri du roi de France, lequel le considérait désormais comme dangereux. Il annexa une à une plusieurs régions. Il était à la veille d'étendre ses possessions jusqu'au point de non-retour quand soudain, en 1504, il tomba gravement malade. Peu après, son père mourut et fut bientôt remplacé par un pape décidé à arrêter César Borgia. Qui sait jusqu'où ce dernier serait monté si ses projets n'avaient été ruinés par cette circonstance imprévue.

Borgia était une sorte d'entrepreneur indépendant avant l'heure. Il avait compris que les hommes sont des êtres politiques qui ne cessent de conspirer pour défendre leurs intérêts personnels. Si vous concluez des partenariats avec eux et en dépendez pour votre progrès et votre protection, vous cherchez les ennuis. Tôt ou tard, soit ils se retourneront contre vous, soit ils se serviront de vous dans un jeu de dupe à leur profit. Votre but dans la vie doit être de vous élever dans la chaîne alimentaire jusqu'au point où vous serez seul à diriger votre entreprise sans dépendre de quiconque. Tant que ce but n'est qu'un idéal à atteindre, vous devez dans le présent tout faire pour ne pas vous bloquer dans des alliances et des liaisons compliquées. Si vous ne pouvez pas éviter d'avoir des partenaires, gardez bien clair à l'esprit ce à quoi ils vous servent et comment vous en débarrasser le moment venu.

Vous ne devez jamais oublier que, quand quelqu'un vous donne quelque chose ou vous fait une faveur, c'est en échange d'autre chose. Cette personne exigera qu'on lui renvoie l'ascenseur par une aide, un loyalisme à toute épreuve, etc. Il faut rester autant que possible libre de toute obligation ; prenez l'habitude de prendre vous-même ce qu'il vous faut au lieu d'attendre que des tiers vous en fassent cadeau.

QUATRIÈME ÉTAPE : CRÉER UNE ENTREPRISE À VOTRE IMAGE

Toute votre vie a servi à apprendre à développer les talents et l'autonomie nécessaires pour créer votre propre entreprise, pour être votre propre patron. Mais un dernier obstacle s'oppose à ce que cela fonctionne : votre tendance à étudier ce que les autres ont fait dans le même domaine que vous pour reproduire et imiter leurs succès. Cette stratégie peut vous valoir du pouvoir, mais elle ne vous mènera pas loin et ne durera pas.

Comprenons-nous bien : vous êtes unique. Votre caractère est un mélange de qualités que l'on ne retrouve chez nul autre dans

l'Histoire. Certaines de vos idées vous sont exclusives, votre rythme et votre perspective sont des forces, et non des faiblesses. Vous ne devez pas avoir peur de votre spécificité et vous devez vous soucier de moins en moins de ce que les gens pensent de vous. Tel est le chemin qu'ont suivi les personnages les plus puissants de l'Histoire. Toute sa vie, le grand musicien de jazz Miles Davis avait été poussé à suivre la mode du moment. Mais il imposa sa marque personnelle sur tout ce qu'il jouait. Tandis qu'il vieillissait, cette tendance s'affirma jusqu'à l'extrême et il révolutionna le monde du jazz avec des innovations continues. À un moment donné, il cessa tout bonnement d'écouter les autres. De même, J. F. Kennedy refusa de faire une campagne électorale analogue à celle de Franklin D. Roosevelt ou de tout autre homme politique du passé. Il se créa un style inimitable inspiré par son époque et par sa personnalité. En se frayant son propre chemin, il changea définitivement la façon de faire une campagne électorale.

Cette spécificité que vous exprimez n'est pas extravagante, c'est une façon de faire en soi. En effet, rares sont les gens qui s'affichent différents. Vous, soyez vous-même, autant que vous le pouvez. Le monde ne peut que réagir à cette authenticité.

Retournement de perspective

On considère souvent les personnes indépendantes comme des reclus ombrageux, pénibles à fréquenter. Notre culture tend à glorifier les beaux parleurs, les gens sociables et conformes aux normes. Ils ont le sourire, ils ont l'air heureux. Ceci est une vision superficielle du caractère. Si nous renversons notre perspective et

considérons cela du point de vue de l'intrépidité, nous parvenons à la conclusion opposée.

Les individus vraiment indépendants ont en général la particularité d'être bien dans leurs baskets. Ils n'attendent pas les autres pour satisfaire leurs besoins. Paradoxalement, cela les rend attirants et séduisants. On aimerait leur ressembler et les côtoyer, en espérant qu'un peu de leur indépendance déteindra sur nous. Les gens pleurnichards et importuns, même les plus sociables, nous repoussent inconsciemment. Leur besoin d'être réconfortés et mis en valeur nous donne envie de leur dire : « Débrouille-toi ! Arrête d'être à ce point faible et dépendant ! »

Les individus autonomes s'installent dans toute relation en position de force. Ils ne se tournent vers les autres que pour l'agrément de leur compagnie ou pour échanger des idées. Si l'autre ne fait pas ce qui est souhaité ou attendu, nul sentiment de blessure ou de trahison. Le bonheur vient de l'intérieur et, pour cela, il n'en est que plus profond.

En dernier lieu, ne cédon pas à la culture de la facilité. Les livres de développement personnel et les experts tenteront de vous convaincre que vous pouvez obtenir ce que vous désirez en suivant quelques préceptes simples. Les choses obtenues vite et facilement vous lâcheront tout aussi rapidement. La seule façon d'atteindre l'autonomie et d'acquérir le moindre pouvoir, c'est d'y consacrer beaucoup d'efforts et de s'y entraîner. Et ces efforts ne doivent pas être vus comme laids ou ennuyeux ; c'est le processus d'acquisition de la maîtrise de soi qui est le plus gratifiant sachant que, pas à pas, on s'élève au-dessus de la masse des gens dépendants.

IL Y A UN MOMENT DANS L'ÉDUCATION DE TOUT HOMME OÙ CELUI-CI ARRIVE À LA CONVICTION QUE... L'IMITATION ÉQUIVAUT AU SUICIDE... QUE L'UNIVERS AYANT BEAU REGORGER DE BIENS, PAS UN ÉPI DE BLÉ NOURRISSANT NE LUI PARVIENDRA SI CE N'EST PAR UN DUR TRAVAIL CONSACRÉ À CETTE PARCELLE DE TERRAIN QUI LUI A ÉTÉ DONNÉE À LABOURER. LE POUVOIR QUI RÉSIDE EN LUI EST NOUVEAU PAR NATURE ET PERSONNE, SAUF LUI, NE CONNAÎT CE QU'IL PEUT FAIRE, DE MÊME QUE LUI-MÊME NE PEUT LE SAVOIR TANT QU'IL N'A PAS ESSAYÉ.

– Ralph Waldo Emerson

CHAPITRE 3

Transformer le vil métal en or : avoir le sens de l'Opportunité

TOUT ÉVÉNEMENT NÉGATIF CONTIENT EN GERME LA POSSIBILITÉ DE QUELQUE CHOSE DE POSITIF, UNE OPPORTUNITÉ. L'IMPORTANT, C'EST LE POINT DE VUE DUQUEL ON L'OBSERVE. UN MANQUE DE RESSOURCES PEUT ÊTRE UN ATOUT, QUI CONTRAINT À SE MONTRER INVENTIF AVEC LE PEU QUE L'ON A. PERDRE UNE BATAILLE PEUT FAIRE DE VOUS UN PERDANT SYMPATHIQUE. NE LAISSEZ PAS LA PEUR VOUS FAIRE ATTENDRE UN MOMENT PLUS PROPICE, NI DEVENIR PRUDENT À L'EXCÈS. IL Y A DES CIRCONSTANCES QUI VOUS DÉPASSENT, TIREZ-EN LE MEILLEUR. TELLE EST L'ALCHIMIE SUPRÊME QUI TRANSFORME TOUT MALHEUR EN AVANTAGE ET EN POUVOIR.



Les trésors cachés des quartiers

SI L'ON SURVIT OBSTINÉMENT À CE QUE LA VIE PEUT APPORTER DE
PIRE, ON FINIT PAR DOMINER LA PEUR DE CE QUE LA VIE PEUT
APPORTER.

– James Baldwin

Cela faisait plus d'un an que 50 Cent travaillait sur *Power of the Dollar* (« *Le Pouvoir du dollar* »), qui était censé être son premier album ; finalement, au printemps de l'an 2000, celui-ci fut prêt à être lancé par Columbia Records. Cela représentait pour Fifty tous les combats qu'il avait livrés dans les rues et il avait l'espoir que ce disque allait constituer un tournant décisif dans sa vie. Mais au mois de mai, quelques semaines avant le lancement, un tueur à gages le cribla de neuf balles alors qu'il était assis à l'arrière d'une voiture ; une balle, qui lui traversa la mâchoire, faillit le tuer.

En un instant, tout l'élan acquis fut stoppé net. Columbia annula la sortie de l'album et rompit son contrat avec Fifty. Il y avait trop de violence associée à cet artiste : c'était mauvais pour les affaires. En quelques coups de fil, il fut clair que tous les labels étaient du même

avis : c'est toute une industrie qui le blackboulait. Un dirigeant lui dit carrément qu'il lui faudrait attendre au moins deux ans avant de pouvoir songer à ranimer sa carrière.

Cette tentative de meurtre était le résultat d'un différend qui avait surgi à l'époque où il était dealeur. Les tueurs ne pouvaient se permettre de le laisser vivre et ils allaient essayer de finir ce qu'ils avaient commencé. Il fallait que Fifty garde profil bas. Mais pour le moment, il n'avait pas d'argent et était dans l'incapacité de retourner dans la rue pour y vendre de la drogue. Beaucoup de ses amis, qui avaient espéré être associés à son succès de rappeur, se mirent à l'éviter.

Alors qu'il se voyait déjà riche et célèbre, quelques semaines suffirent pour lui faire toucher le fond du trou. Et aucune solution pour s'en sortir ne semblait en vue. Était-ce là la fin de tous ses efforts ? Il aurait mieux valu qu'il meure ce jour-là, plutôt que de se sentir si impuissant. Tandis qu'il gisait sur son lit chez ses grands-parents, se remettant de ses blessures, il écouta beaucoup la radio et ce qu'il y entendit lui donna un énorme optimisme. L'idée commença à faire son chemin en lui que cet attentat était en fait une bénédiction et que, s'il y avait survécu, c'était pour une bonne raison.

La musique serinée à la radio était un produit conditionné bien léché. Même les morceaux les plus agressifs, comme le gangsta rap, étaient bidons. Les paroles ne reflétaient rien de la vie dans la rue telle qu'il la connaissait. Cette façon de vouloir la faire passer pour authentique et urbaine le mettait dans une rage insupportable. Ce n'était donc pas le moment pour lui de se montrer peureux et déprimé, ni d'attendre quelques années que toute la violence qui l'entourait s'éteigne. Il n'avait jamais été un « gangsta » de studio, et il avait neuf balles dans le buffet pour le prouver. Le moment était venu d'exprimer sa colère et ses sombres émotions dans une puissante campagne qui ferait trembler le hip-hop sur ses fondations.

Quand il était dealeur, Fifty avait appris une leçon essentielle : dans les quartiers, l'accès à l'argent et aux ressources est sévèrement limité. Un dealeur doit transformer le moindre événement et l'objet le plus insignifiant en moyens pour faire de l'argent. Même la pire calamité qui vous frappe peut être transformée en or si vous êtes assez malin. Sa situation n'était pas brillante. Peu d'argent, pas de relations, sa tête mise à prix. Tout cela pouvait être retourné en son contraire : des avantages et des opportunités. Telle était la façon dont il entendait aborder les obstacles apparemment insurmontables qui encombraient son chemin.

Il décida de disparaître quelques mois et, caché chez différents amis, il commença à revivre et à refaire de la musique. Sans grand chef à qui complaire ni à propos de qui se tourmenter, il pouvait pousser paroles et musiques aussi loin qu'il le voulait. La balle qui lui avait frappé la langue avait changé sa voix : elle était devenue sifflante. Le simple fait de bouger la bouche lui faisait mal, il était donc obligé de faire un rap plus lent. Au lieu d'essayer de revenir à la normale et de rééduquer sa voix, il décida de transformer ce défaut en qualité. Désormais, son rap serait plus posé et menaçant. Le sifflement dans sa voix rappellerait aux auditeurs qu'une balle lui avait traversé la mâchoire. Il allait même insister sur ce point.

Pendant l'été 2001, alors qu'on avait commencé à oublier Fifty, celui-ci lança soudain son premier morceau, intitulé *Fuck You*. Ce titre et les paroles exprimaient ce qu'il ressentait à propos de ses assassins... et de tous ceux qui voulaient le voir disparaître. Le simple fait de lancer ce morceau était suffisamment éloquent : il défiait ouvertement et publiquement ses ennemis. C'était le retour de Fifty et, pour le faire taire, il n'y avait qu'un moyen. La colère palpable dans sa voix et la dureté de la musique firent sensation. Un autre aspect lui donnait encore plus de punch : comme il défiait ses assassins, le public allait devoir se jeter sur ce qu'il produisait avant

qu'il ne se fasse tuer. Ce sentiment de mort imminente en faisait un spectacle irrésistible.

Il se mit à écrire un morceau après l'autre. Ceux-ci étaient inspirés par la colère qu'il ressentait et par les doutes qu'on avait eus à son sujet. Tout cela était embrasé par un sentiment d'urgence : c'était sa dernière chance d'y arriver, il travailla donc jour et nuit. Les compilations de Fifty commencèrent à sortir à une cadence effrénée.

Il comprit bientôt l'immense avantage qu'il possédait dans cette campagne commerciale : le sentiment qu'il avait déjà touché le fond et qu'il n'avait rien à perdre. Il pouvait se permettre d'attaquer l'industrie du disque et de se moquer de la timidité dont elle faisait preuve. Il pouvait pirater les grands succès du moment et les affubler de paroles féroces de son cru. Il se fichait des conséquences. Et plus loin il poussait le bouchon, mieux le public réagissait. On adorait le voir transgresser les tabous. C'était comme une croisade contre la méchanceté bidon des morceaux qui passaient à la radio : écouter Fifty, c'était déjà soutenir sa cause.

Il continua ainsi à transformer tout ce qu'il pouvait y avoir de négatif en positif. Faute d'argent pour distribuer ses compilations à grande échelle, il décida d'encourager les bootleggers à pirater ses morceaux et à répandre sa musique comme un virus. Sa tête était toujours mise à prix. Il ne pouvait ni donner des concerts ni faire de la promotion en public. Mais il se débrouilla pour retourner même cet aspect en sa faveur. Le fait d'entendre sa musique partout et de ne pas pouvoir le voir fit de lui un mythe. Et les gens redoublèrent d'attention pour lui. À coups de rumeurs et de bouche à oreille se créa une véritable mythologie autour de 50 Cent. Il se fit encore plus rare pour nourrir ce processus.

L'élan que cela lui donna fut colossal. On ne pouvait plus faire un pas dans New York sans entendre sa musique à tous les coins de rue. Bientôt, l'une de ses compilations vint aux oreilles d'Eminem, qui y vit l'avenir du hip-hop. Début 2003, Eminem fit signer à Fifty un contrat avec le label qu'il possédait en joint-venture avec Dr Dre,

Shady Aftermath. Ainsi s'achevait le retour de fortune le plus rapide et le plus remarquable des temps modernes.

L'approche intrépide

TOUT NÉGATIF EST POSITIF. LES MAUVAISES CHOSES QUI M'ARRIVENT,
JE ME DÉBROUILLE POUR LES RENDRE BONNES. RIEN DE CE QUE L'ON
PEUT ME FAIRE NE RISQUE DE M'ATTEINDRE.

– 50 Cent

Dans la vie, il n'y a pas d'événements négatifs ou positifs. Tous sont neutres. L'univers ne se soucie pas de notre sort ; il est indifférent à la violence que l'on subit, et même à notre mort. Il y a des choses qui nous arrivent, un point c'est tout. C'est notre esprit qui choisit de les interpréter comme négatives ou positives. Et comme chacun possède dans ses couches profondes des niveaux de peur, notre tendance est de voir dans des obstacles provisoires quelque chose de plus grave : des revers, des crises.

Dans un tel état d'esprit, on exagère les dangers. Si quelqu'un vous attaque et vous fait un tort quelconque, on se focalise sur l'argent ou la position que l'on a perdus dans ce combat, sur la publicité négative et sur les émotions terribles que cela a soulevées. Nous n'en devenons que trop prudents, et en sommes réduits à nous recroqueviller dans l'espoir de nous épargner les choses négatives. Voici le moment, se dit-on, de faire profil bas et d'attendre que la situation se calme ; on aspire à la tranquillité et à la sécurité.

Ce que l'on ne conçoit pas alors, c'est que par mégarde, on envenime la situation. Pendant que vous vous tenez tranquille, votre rival se renforce ; la publicité négative vous colle à la peau. Quand le fait d'être trop prudent devient une habitude, cela perdure dans les moments moins difficiles. Il devient de plus en plus dur de passer à l'offensive. En somme, c'est vous qui avez choisi de considérer les

inévitables revers de fortune comme des malheurs en leur donnant un poids et une durée qu'ils ne méritent pas.

Ce qu'il faut faire, en revanche, comme Fifty l'a découvert, c'est prendre le point de vue opposé. Au lieu de demeurer prostré à chaque coup du sort, il faut y voir un avertissement, un défi à transformer en opportunité de pouvoir. Alors, votre niveau d'énergie augmente. En portant le coup suivant, vous surprenez vos ennemis par votre audace. Vous vous souciez moins de ce que les gens pensent de vous et, paradoxalement, cela les conduit à vous admirer davantage : la publicité négative joue à rebours. Vous n'attendez pas que les choses s'arrangent : vous saisissez votre chance de vous affirmer. Le fait de voir dans un événement négatif une bénédiction cachée facilite votre progression vers l'avant. C'est une sorte d'alchimie mentale qui transforme le vil métal en or.

Entendons-nous bien : nous vivons dans une société relativement prospère, mais ceci s'avère à bien des égards nocif pour notre esprit. Nous finissons par nous imaginer que nous méritons naturellement des choses bonnes, des privilèges qui nous sont dus. Quand des revers surviennent, nous les prenons comme un affront personnel ou un châtiment. « Pourquoi moi ? » demandons-nous. Nous en rejetons la faute soit sur les autres, soit sur nous-mêmes. Dans les deux cas, nous perdons un temps précieux et nous nous énervons pour rien.

Dans des endroits comme les quartiers défavorisés, la réaction au malheur est toute différente. Là, les choses mauvaises surviennent continuellement, elles sont en quelque sorte normales. Elles font partie de la vie quotidienne. Le revendeur de drogue songe : « Il faut que je tire le meilleur de ce que j'ai, même des choses mauvaises, parce que la situation ne s'améliorera pas toute seule. Il est stupide d'attendre : demain risque d'être pire. » Si Fifty avait attendu comme on le lui conseillait, il serait allé grossir le nombre des anciens rappeurs qui, après un moment de succès, étaient retombés dans l'obscurité. Le quartier l'aurait digéré.

L'état d'esprit du battant est plus réaliste et efficace. La vérité est que la vie est par nature dure et concurrentielle. Quels que soient l'argent et les ressources que l'on accumule, quelqu'un tentera de vous les prendre, ou des changements inattendus dans le monde vous repousseront vers la misère. Et il ne faut pas appeler cela des revers de fortune mais la vie, tout simplement. Vous n'avez pas de temps à perdre dans la peur et la déprime, vous ne pouvez pas vous offrir le luxe d'attendre.

Tous les personnages les plus puissants de l'Histoire témoignent d'une façon ou d'une autre de cette attitude intrépide face à l'adversité. Prenons George Washington. C'était un riche propriétaire dont l'attitude face à la vie avait été forgée par des années de combat contre les Britanniques pendant la guerre de la Conquête, dans le rude milieu de la frontière américaine. En 1776, Washington fut nommé général en chef de l'armée continentale américaine. C'était loin d'être une sinécure. Cette armée n'était qu'une troupe désorganisée. Dépourvue d'entraînement, elle était mal payée et mal équipée, et son moral était au plus bas. La plupart des soldats ne se croyaient nullement capables de battre les tout-puissants Britanniques.

Pendant toute l'année 1777, les forces britanniques bousculèrent cette faible armée entre Boston et New York ; à la fin de l'année, Washington fut contraint de se retirer dans le New Jersey. Ce fut le moment le plus sombre de sa carrière et de la guerre d'Indépendance. Son armée ne comptait plus que quelques milliers de soldats ; manquant de nourriture et de vêtements, ils essuyèrent le pire hiver de mémoire d'homme. Le Congrès continental, craignant une catastrophe imminente, se replia de Philadelphie à Baltimore.

En pareille situation, un chef prudent aurait choisi d'attendre tout l'hiver pour recruter davantage de soldats, en espérant que sa chance tourne. Mais Washington avait un état d'esprit différent. Selon lui, les Britanniques considéraient son armée comme trop

faible pour constituer un danger. Comme elle était petite, cette armée pouvait se déplacer à l'insu de l'ennemi et lancer une attaque, d'autant plus surprenante qu'elle sortirait de nulle part. Le fait de passer à l'offensive allait dynamiser ses troupes et lui donner une publicité positive dont il avait grand besoin. Ainsi, il décida d'exécuter contre la garnison de Trenton un raid qui s'avéra un franc succès. Il s'en prit ensuite aux provisions britanniques à Princeton. Ces victoires audacieuses enthousiasmèrent le public américain. La confiance en Washington remonta : c'était un vrai chef, et l'armée continentale une force légitime.

Dès lors, Washington livra une guerre de guérilla, usant les Britanniques sur les distances importantes qu'ils avaient à parcourir. Tout changea : le manque de fonds et d'expérience le conduisit à imaginer de nouvelles façons de combattre. La faiblesse de ses forces lui permit de tourmenter l'ennemi grâce à des manœuvres souples en terrain difficile. À aucun moment il ne décida d'attendre davantage de troupes ou d'argent, ou des circonstances plus favorables. Il attaqua sans cesse avec ce dont il disposait. Ce fut une campagne d'une suprême audace, au cours de laquelle tous les handicaps furent transformés en avantages.

C'est souvent ainsi que les choses se passent en Histoire. La quasi-totalité des grands triomphes militaires et politiques fut précédée par une crise ou une autre. En effet, une victoire significative ne peut survenir que dans un moment de danger et d'attaque. Sans ces moments, les chefs ne sont jamais défiés, ils n'ont jamais l'occasion de prouver leur valeur. Si le chemin est tout tracé, ils deviennent arrogants et finissent par commettre une erreur fatale. Un intrépide a besoin d'obstacles auxquels se mesurer. La tension de ces moments sombres stimule sa créativité et son sentiment d'urgence ; elle le conduit à saisir les occasions qui se présentent et à faire tourner la roue de la fortune qui change la défaite en grande victoire.

Il faut adopter une attitude à l'opposé de la façon dont les gens pensent et fonctionnent. Quand tout va bien, c'est précisément là qu'il faut être attentif et vigilant. On sait que la situation ne durera pas, et il ne faut pas se laisser prendre par surprise. Quand les choses tournent mal, c'est là que l'on est le plus encouragé et audacieux. C'est là que se présentent les circonstances permettant un retournement radical de situation, et une chance de prouver ce que l'on vaut. Seuls les dangers et les difficultés sont susceptibles de faire grandir. Le simple fait d'embrasser le moment présent comme quelque chose de positif et de nécessaire fait qu'il se transforme en or.

Les clefs de l'intrépidité

DANS TOUS LES COINS DE LA TERRE SONT ASSIS DES HOMMES QUI ATTENDENT ; ILS NE SAVENT PAS CE QU'ILS ATTENDENT, ET ENCORE MOINS QU'ILS ATTENDENT EN VAIN. PARFOIS L'AVERTISSEMENT QUI LES RÉVEILLE — TEL ACCIDENT QUI DONNE LA « PERMISSION » D'AGIR — ARRIVE TROP TARD, QUAND LE MEILLEUR DE LEUR JEUNESSE ET DE LEUR FORCE D'ACTION A DÉJÀ ÉTÉ USÉ PAR L'ATTENTE ; MAIS BEAUCOUP ONT CONSTATÉ AVEC HORREUR QUE QUAND ILS « BONDISSENT », LEURS MEMBRES SONT ENGOURDIS, LEUR ESPRIT S'EST APPESANTI. « IL EST TROP TARD », DISENT-ILS, CAR ILS ONT PERDU FOI EN EUX-MÊMES. ET PAR CONSÉQUENT, ILS DEMEURENT INUTILES POUR TOUJOURS.

— Friedrich Nietzsche

Notre esprit possède des pouvoirs que nous n'avons même pas commencé à exploiter. Ces pouvoirs découlent d'un mélange de concentration, d'énergie et d'ingéniosité accrues face aux obstacles. Chacun a la capacité de développer ces pouvoirs mais, au départ, il faut être conscient de leur existence. Cela est difficile dans une culture où l'on considère les moyens matériels (technologie, argent, relations) comme la solution à tout. Nous assignons des limites inutiles à ce que notre esprit peut accomplir, et cela devient notre

réalité. Examinons le concept d'opportunité pour l'éclairer de la lumière la plus vive.

D'après la sagesse populaire, l'opportunité est quelque chose qui existe quelque part dans le monde. Si elle se présente à nous et que nous la saisissons, elle nous apporte argent et pouvoir. Ce peut être un emploi qui nous convient parfaitement ; une chance de créer ou d'entrer dans une nouvelle entreprise ; le fait de rencontrer la bonne personne... De toute façon, cela suppose que l'on se trouve au bon endroit au bon moment, et que l'on a les compétences adaptées pour profiter de ce moment propice. Nous estimons en général que de telles occasions ne se produisent que rarement dans la vie, la plupart des personnes attendent qu'une occasion pareille croise leur chemin.

Ce concept n'a que des applications extrêmement limitées. Il suppose que l'on dépende de forces extérieures. Il découle d'une attitude face à la vie craintive et passive, contre-productive. Il restreint notre esprit à un tout petit cercle de possibilités. La vérité est que, pour l'esprit humain, tout ce qu'il rencontre peut devenir outil de pouvoir et d'expansion.

Nombreux sont ceux qui se trouvent un beau jour en situation difficile : devoir exécuter quelque chose dans un délai impossible à tenir ; être trahi par une personne dont on attendait de l'aide ; être parachuté dans un pays étranger où l'on doit brusquement se débrouiller tout seul. Dans ces situations, la nécessité nous presse. Il nous faut faire le travail, résoudre les problèmes rapidement, ou nous en subirons les conséquences immédiates. À ce moment, notre esprit se met à tourner au régime supérieur. Nous trouvons l'énergie nécessaire parce qu'il le faut bien. Nous accordons de l'attention à des détails qui nous échapperaient normalement, car ce sont eux qui peuvent faire la différence entre le succès et l'échec, la vie et la mort. Nous sommes surpris de notre propre créativité. C'est dans des moments pareils que nous entrevoyons ce pouvoir mental potentiel auquel nous ne faisons généralement pas appel. Ah, si

seulement nous avons cet esprit et cette attitude dans la vie de tous les jours !

C'est cela que nous appellerons « sens de l'opportunité ». Les vrais opportunistes n'ont pas besoin de circonstances pressantes et stressantes pour se montrer vigilants et inventifs. Ils sont ainsi en permanence. Dans les événements les plus banals et insignifiants, leur énergie agressive leur fait pourchasser les possibilités d'expansion. Ils font flèche de tout bois : grâce à ce concept élargi d'opportunité, ils s'en créent davantage et acquièrent un pouvoir important.

En ce sens, le plus grand opportuniste de l'Histoire fut Napoléon Bonaparte. Rien n'échappait à son attention. Il se concentrait avec une intensité suprême sur tous les détails, et trouvait les moyens de transformer les aspects les plus insignifiants de l'art de la guerre en outils de pouvoir : par exemple, la façon de faire mouvement et de transporter les provisions, la manière d'organiser les troupes en divisions. Il exploitait impitoyablement la moindre erreur de ses adversaires. Il était passé maître dans l'art de transformer la pire situation sur le champ de bataille en contre-attaque dévastatrice.

Tout cela découlait de la détermination qu'avait Napoléon à voir tout ce qui se passait autour de lui comme des opportunités. En les cherchant, il les trouvait. Cela devint pour lui un exercice mental qu'il affina au plus haut degré. Ce pouvoir est à notre portée si nous mettons en pratique les quatre principes suivants.

TIRER LE MAXIMUM DE CE QUE L'ON A

En 1704, un marin écossais nommé Alexander Selkirk fit naufrage sur une île déserte à quelque quatre cents milles au large de la côte du Chili. Il n'avait qu'un fusil, un peu de poudre, un couteau et quelques outils de menuisier. En explorant l'intérieur de l'île, il ne trouva qu'un troupeau de chèvres, des chats, des rats et des animaux inconnus qui faisaient des bruits bizarres la nuit. Il n'y avait pas d'abri. Il décida de rester sur la côte, dormit dans une grotte et

se procura de quoi manger à suffisance en prenant du poisson. Lentement, il se laissa gagner par le découragement. Il savait qu'il allait manquer de poudre, que son couteau allait rouiller et que ses vêtements lui pourriraient sur le dos. Il ne pouvait pas survivre uniquement de poisson. Il n'avait pas assez de provisions pour s'en sortir et sa solitude était accablante. Si seulement il avait pu récupérer davantage de matériel dans son bateau...

Soudain, la côte fut envahie par les otaries : c'était leur saison de reproduction. Cela l'obligea à se retirer vers l'intérieur de l'île. Là, il ne pouvait pas se contenter d'attraper du poisson au harpon et de rester dans sa grotte à ruminer. Il s'aperçut rapidement que, dans cette sombre forêt, il y avait tout ce dont il avait besoin. Avec du bois local, il construisit une série de huttes. Il cultiva différents arbres fruitiers. Il apprit à chasser les chèvres. Il apprivoisa des dizaines de chats sauvages, qui le protégèrent des rats et lui fournirent une compagnie dont il avait grand besoin. Il démontra son fusil devenu inutile et en fit des outils. Son père, qui était cordonnier, lui avait appris le métier : il se fit des vêtements avec des peaux de bêtes. Bref, il renaissait : son découragement avait disparu. On vint finalement à son secours, mais cette expérience avait complètement transformé sa façon de voir les choses. Des années plus tard, il évoqua cette époque comme la plus heureuse de sa vie.

La plupart des personnes se comportent comme Selkirk juste après son naufrage : nous faisons l'inventaire de nos ressources matérielles et nous déplorons de ne pas en avoir plus. Mais une possibilité différente s'offre à nous : admettre que de nouvelles ressources ne viennent pas nécessairement de l'extérieur, et utiliser de notre mieux ce dont nous disposons. Il peut s'agir de documents permettant d'écrire un livre, ou de gens qui travaillent dans le même organisme que nous. Si nous cherchons à en avoir davantage – par exemple des informations ou des gens extérieurs prêts à nous aider –, cela n'améliorera pas forcément notre situation ; en fait, l'attente et la dépendance nous rendent moins créatifs. Quand nous nous attelons au travail avec ce que nous avons, nous trouvons de

nouvelles façons de nous en servir. Nous résolvons des problèmes, nous développons des compétences qui nous serviront de façon répétée et nous prenons confiance en nous-mêmes. Si nous devenons riches et que nous nous fions à notre argent et à nos techniques, notre esprit s'atrophie et la richesse ne dure pas.

FAIRE DE TOUT OBSTACLE UNE OPPORTUNITÉ

Pour le grand boxeur Joe Louis, le racisme des années 1930 était un terrible obstacle. Son prédécesseur, Jack Johnson, était le boxeur noir le plus célèbre de l'époque. Johnson avait un talent sans pareil et il battait facilement ses adversaires blancs ; mais c'était un émotif et quand une foule hostile scandait « mort au nègre », cela le rendait fou de rage. Il n'eut que des ennuis et, rapidement, se laissa démolir par toute cette haine.

Louis avait autant de talent mais, telle qu'il voyait la situation, il ne pouvait ni jubiler ni montrer la moindre émotion sur le ring : cela aurait déchaîné le public blanc et nourri le préjugé selon lequel un boxeur noir est un hystérique. Pourtant, un combattant est porté par ses émotions, son agressivité : il s'en sert pour battre son adversaire. Au lieu de se rebeller contre cet état de choses ou d'abandonner, Louis décida de tout retourner à son avantage. Il choisit de ne montrer nulle émotion sur le ring. Après avoir mis K.-O. un adversaire, il retournait calmement dans son coin. Ses adversaires et le public tentaient de le faire réagir, mais il résistait. Il mit tout son esprit et sa colère au service de ce masque impassible et impressionnant. Les racistes ne pouvaient pas l'injurier pour ça. On le surnomma « l'Embaumeur » ; en montant sur le ring, il suffisait de voir sa sinistre expression pour avoir les jambes qui flageolent. En somme, Louis transforma cet obstacle en sa principale force.

Quand on a le sens de l'opportunité, on voit dans tout obstacle de la vie un instrument de pouvoir. La raison en est simple : les énergies négatives que l'on reçoit sous quelque forme que ce soit peuvent être retournées, par exemple pour battre un concurrent et

pour s'élever. Quand cette énergie manque, il n'y a rien contre quoi réagir ni s'appuyer ; il est difficile de se motiver. Des ennemis qui vous frappent s'exposent à une contre-attaque dont vous maîtrisez le moment et la dynamique. Si votre mauvaise réputation vous porte tort, prenez-la comme une attention négative que vous pouvez facilement réorienter selon vos desseins. Ayez l'air penaud ou rebelle, selon ce qui vous stimule. Si vous ignorez l'adversité, vous aurez l'air coupable. Si vous la combattez, vous semblerez sur la défensive. Et si vous allez dans son sens, que vous l'orientez dans votre direction, vous la transformez en opportunité pour attirer sur vous une attention positive. D'une façon générale, les obstacles obligent votre esprit à se concentrer et à trouver le moyen de les contourner. Ils accroissent vos pouvoirs mentaux et vous devez les accueillir avec joie.

CHERCHER LES POINTS D'INFLEXION

Les opportunités existent partout où il y a des tensions : concurrence acharnée, angoisse, situation chaotique. Quelque chose d'important est en train de se passer et, si vous êtes capable d'en déterminer la cause, vous pouvez y trouver une opportunité magnifique.

Cherchez dans le monde des affaires des succès et des échecs foudroyants, que les gens ont du mal à expliquer. Ils révèlent souvent des modifications sous-jacentes : peut-être quelqu'un a-t-il par hasard inventé une nouvelle façon de s'y prendre, que vous devez analyser. Examinez les pires phobies de ceux qui exercent dans un domaine ou une industrie. Les changements profonds font en général peur à ceux qui ne savent pas comment les aborder. Vous pouvez être le premier à les exploiter à des fins positives.

Ouvrez l'œil pour percevoir tout changement de goût ou de valeurs. Les médias et les gens en place dénonceront souvent ces changements, ils y verront un signe de décadence morale et une menace de chienlit. Les gens ont peur de la nouveauté. Vous pouvez transformer cela en opportunité en étant le premier à donner

un sens à ce désordre apparent, en lui conférant une valeur positive. Ne soyez pas à l'affût des modes, mais des changements durables dans les goûts du public. Une opportunité sur laquelle vous pouvez faire fond se présente quand la jeune génération réagit contre les vaches sacrées de la génération précédente. Si telle classe d'âge donne la priorité à la spontanéité et au plaisir, vous pouvez être sûr que la suivante aspirera à l'ordre et à l'orthodoxie. En attaquant le premier les valeurs de la génération ancienne, vous pouvez attirer l'attention de beaucoup.

AGIR AVANT D'ÊTRE PRÊT

La plupart des gens attendent trop avant de passer à l'action, en général par peur. Ils voudraient davantage d'argent, des circonstances plus favorables. Faites le contraire : bougez avant de vous croire prêt. C'est comme si vous vous rendiez la vie un peu plus difficile, en créant délibérément des obstacles sur votre chemin. Mais c'est une loi du pouvoir : votre énergie s'ajustera au niveau approprié. Quand vous sentez que vous devez travailler dur pour atteindre votre but parce que vous n'êtes pas complètement prêt, cela vous rend plus vigilant, plus inventif. Il vous *faut* réussir et vous réussirez.

C'est vrai pour les hommes d'aujourd'hui, c'était déjà vrai dans l'Antiquité. Jules César était face à la plus grande décision de sa vie quand il dut choisir entre attaquer Pompée en déclenchant une guerre civile et attendre un moment plus propice. Il était devant le Rubicon, le cours d'eau séparant la Gaule de l'Italie, avec des forces bien réduites. L'attaque semblait impensable à ses lieutenants, mais César estima que le moment était venu. Il comptait compenser la faiblesse de ses troupes avec un moral de fer et son propre talent stratégique. Il franchit le Rubicon, surprit l'ennemi et n'eut pas à regarder en arrière.

Quand Barack Obama envisagea de se présenter à la présidence des États-Unis en 2006, tout le monde ou presque lui conseilla d'attendre son tour. Il était trop jeune, trop peu connu. Hillary Clinton

dominait la scène politique. Il jeta aux orties toute prudence et se lança dans la course. Comme tout et tous étaient contre lui, il lui fallut se rattraper avec davantage d'énergie, une meilleure stratégie et plus d'organisation. Il se montra à la hauteur avec une campagne magistrale qui transforma tous les facteurs négatifs en vertus : son inexpérience représentait le changement, etc.

Rappelez-vous ceci : comme l'a dit Napoléon, le moral est trois fois plus important que les forces matérielles. Votre motivation et votre énergie ainsi que celles de votre armée comptent trois fois plus que vos ressources physiques. Avec de l'énergie et un bon moral, un homme peut surmonter tout obstacle ou presque et créer des opportunités à partir de rien.

Retournement de perspective

Dans l'usage moderne, le terme d'« opportuniste » est en général péjoratif : il désigne des gens qui font n'importe quoi dans leur propre intérêt. Ils n'ont aucune valeur en dehors de la satisfaction de leurs propres besoins. Ce sont des parasites. Mais cette interprétation est erronée et découle d'une tradition séculaire d'élitisme selon laquelle les opportunités sont réservées à quelques puissants privilégiés. Les petits qui essaient de se distinguer d'une façon ou d'une autre sont considérés comme machiavéliques, alors que les gros déjà bien installés qui pratiquent les mêmes stratégies sont vus comme intelligents et ingénieux. Ces jugements reflètent la peur.

L'opportunisme est en fait un grand art qui a été étudié et pratiqué par beaucoup de cultures antiques. Le plus grand héros de la Grèce, Ulysse, était l'opportuniste suprême. Dans chaque moment

dangereux de son existence, il a exploité quelque faiblesse de ses ennemis pour les posséder et retourner le sort en sa faveur. Les Grecs le vénéraient comme quelqu'un qui savait naviguer au milieu des circonstances changeantes de la vie. Dans leur système de valeurs, les idéologues rigides, incapables de s'adapter et qui ratent toutes les opportunités, sont ceux qui méritent le dédain, car ils paralysent tout progrès.

L'opportunisme découle d'un ensemble de convictions éminemment positives et puissantes, que les stoïciens de la Rome antique résumaient du nom d'*amor fati*, ou amour du destin. Selon cette philosophie, tout événement qui arrive devait arriver. Quand on se plaint des circonstances, on rompt l'équilibre avec l'état naturel des choses ; on souhaiterait que le destin soit différent. On doit au contraire accepter le fait que tous les événements surviennent pour une raison véritable et il faut nous convaincre que nous sommes capables de juger cette raison comme positive. Marc Aurèle comparait cela à un feu brûlant tout ce qui est sur son chemin : toutes les circonstances se consomment à la chaleur de notre esprit, qui les transforme en opportunités. Un homme qui croit cela ne peut être atteint par rien ni personne.

LES PRINCES DEVIENNENT PLUS GRANDS, SANS DOUTE, LORSQU'ILS SURMONTENT TOUS LES OBSTACLES QUI S'OPPOSAIENT À LEUR ÉLÉVATION. AUSSI, QUAND LA FORTUNE VEUT AGRANDIR UN PRINCE NOUVEAU, QUI A PLUS BESOIN QU'UN PRINCE HÉRÉDITAIRE D'ACQUÉRIR DE LA RÉPUTATION, ELLE SUSCITE AUTOUR DE LUI UNE FOULE D'ENNEMIS CONTRE LESQUELS ELLE LE POUSSE, AFIN DE LUI FOURNIR L'OCCASION D'EN TRIOMPHER, ET LUI DONNE AINSI L'OCCASION DE S'ÉLEVER AU MOYEN D'UNE ÉCHELLE QUE SES ENNEMIS EUX-MÊMES LUI FOURNISSENT. C'EST POURQUOI PLUSIEURS PERSONNES ONT PENSÉ QU'UN PRINCE SAGE DOIT, S'IL LE PEUT, ENTRETENIR AVEC ADRESSE QUELQUE INIMITIÉ, POUR QU'EN LA SURMONTANT IL ACCROISSE SA PROPRE GRANDEUR.

– Nicolas Machiavel

CHAPITRE 4

Rester en mouvement : l'Élan calculé

IL EXISTE DANS LE PRÉSENT DES CHANGEMENTS CONSTANTS ET BEAUCOUP D'ÉLÉMENTS QUE NOUS SOMMES INCAPABLES DE MAÎTRISER. SI L'ON S'ATTACHE À GÉRER TOUS LES DÉTAILS, ON PERD LE CONTRÔLE À LONG TERME. LA SOLUTION EST DE LAISSER COURIR ET D'ALLER AVEC LE CHAOS QUI SE PRÉSENTE ; DANS CELUI-CI, ON TROUVERA LES INNOMBRABLES OCCASIONS QUE RATENT LA PLUPART DES GENS. NE LAISSEZ PAS AUX AUTRES LA CHANCE DE VOUS COINCER ; RESTEZ EN MOUVEMENT, SOYEZ UN CAMÉLÉON QUI SE FOND DANS SON ENVIRONNEMENT. QUAND VOUS RENCONTREZ UN MUR OU UNE FRONTIÈRE, CONTOURNEZ-LES. QUE RIEN N'ARRÊTE VOTRE ÉLAN.



Comme un torrent

LES VIEUX MUSICIENS FONT DU SURPLACE. ILS DEVIENNENT DES PIÈCES DE MUSÉE DERRIÈRE LEURS VITRINES. TRANQUILLES, FACILES À CERNER, ILS JOUENT SANS SE LASSER LES MÊMES MORCEAUX ÉREINTÉS... LE BE-BOP, C'ÉTAIT LE CHANGEMENT, L'ÉVOLUTION. PAS QUESTION DE RESTER IMMOBILE ET PEINARD. SI L'ON VEUT CRÉER, ON DOIT CHANGER.

– Miles Davis

Quand Curtis Jackson commença à dealer à la fin des années 1980, c'était dans un monde chaotique. Le crack envahissait le marché et bouleversait tout. Les revendeurs de quartier étaient déchaînés. Dans les moindres coins où il y avait de l'argent à faire, ces dealeurs d'un nouveau genre avaient à affronter leurs rivaux intrigants, les drogués fantasques, les parrains traditionnels qui tentaient d'entrer en force dans ce trafic et la police qui grouillait partout. C'était une sorte de Far West : c'était chacun pour soi, et on inventait les règles au fur et à mesure.

Certains ne supportaient pas. Ils voulaient une structure, ils avaient besoin de quelqu'un pour leur dire l'heure de se lever et d'aller au travail. Dans ces conditions nouvelles, ils ne durèrent

guère. D'autres prospéraient dans cette atmosphère d'anarchie et de liberté : Curtis était l'un d'eux.

Et un beau jour, tout changea. Un vieux gangster surnommé « le Parrain » se mit à faire des avances à tout le monde pour contrôler le trafic dans le Southside Queens. Et il réussit. Il installa dans le quartier de Curtis son fils Jermaine, qui annonça la couleur : sa famille allait mettre de l'ordre dans les affaires. Jermaine comptait vendre des capsules à bouchon violet à prix modique. Il s'agirait d'un modèle unique : ce serait ses capsules ou rien. Personne ne pouvait lui faire concurrence par les prix et tout dealeur qui tenterait de le défier serait contraint de se soumettre. Et tout le monde se mit à travailler pour Jermaine.

Tout le monde, sauf Curtis. Toute forme d'autorité le hérissait. Il tenta d'échapper à la poigne de fer de Jermaine en vendant son propre produit à la sauvette, mais Jermaine et ses sbires le prenaient à chaque fois la main dans le sac. Finalement, ils le rossèrent un bon coup et Curtis estima sage de se soumettre... provisoirement.

Jermaine appréciait l'indépendance de Curtis. Il décida de prendre le jeune homme sous son aile et de le mettre au courant de ce qu'il avait l'intention de faire. Il avait fait de la prison et là-bas, il avait étudié la gestion et l'économie. Il avait l'intention de gérer son trafic de crack à la manière des plus grosses entreprises d'Amérique. Il voulait contrôler le trafic local en pratiquant des prix bas et en s'assurant un total monopole : telle était l'évolution de toutes les entreprises qui réussissaient, même les plus récentes comme Microsoft. Personnellement, Jermaine détestait le désordre dans les rues : c'était mauvais pour les affaires et ça le mettait mal à l'aise.

Un jour qu'il circulait en Ferrari rouge, il invita Curtis à faire un tour. Ils se rendirent dans une cité appelée Baisley Projects, où régnaient à l'époque les Pharaohs, gang très investi dans le crack et connu pour sa violence. Curtis assista, très mal à l'aise, à la discussion entre Jermaine et les meneurs de la cité. Jermaine ne

voulait pas de gangs ni de vendeurs free-lance sur les marches de son empire. Il fallait que les Pharaohs s'alignent ; à Jermaine de trouver une façon pour qu'ils s'y retrouvent.

Il se montra de plus en plus arrogant au cours de la journée. Peut-être qu'après sa visite, il poserait un acte de violence pour prouver qu'il ne plaisantait pas, mais Curtis sentait que quelque chose ne tournait pas rond. Les jours suivants, il fit de son mieux pour éviter Jermaine. Effectivement, une semaine plus tard, Jermaine fut tué d'une balle dans la tête dans une ruelle du quartier. Tout le monde savait qui avait fait le coup et pourquoi. Les mois suivants, Curtis réfléchit sérieusement à ce qui s'était passé. Quelque chose en lui s'identifiait à Jermaine. Comme celui-ci, il avait de grandes ambitions et voulait bâtir une sorte d'empire au sein du quartier. Avec tant de concurrence dans les rues, cela ne serait jamais facile. Il était donc naturel que quelqu'un comme Jermaine juge que la seule façon de créer pareil empire était d'utiliser la force et de s'assurer un monopole. Mais un tel effort était vain. Même s'il était resté en vie plus longtemps, il y avait à la périphérie trop de gens contrariés par sa prise de pouvoir et résolus à saboter son travail de toutes les façons possibles. Les drogués eux-mêmes ne voulaient pas d'un produit unique ; ils exigeaient de la variété, ne serait-ce que dans la couleur des capsules. La police aurait vite eu vent d'un réseau aussi vaste et aurait tenté de le détruire. Jermaine était dépassé, ses idées circulaient déjà dans les prisons dès les années 1970, la grande époque des seigneurs de la drogue. De l'eau était passée sous les ponts et, dans la logique impitoyable de la rue, il le paya de sa vie.

Il fallait une conception nouvelle des affaires, une mentalité différente pour gérer le chaos. Et Curtis décida de devenir le dealleur qui appliquerait ces idées nouvelles à grande échelle. Pour cela, il abandonna toute ambition de dominer une zone avec un réseau unique. Il tenta au contraire différentes expériences avec quatre ou cinq projets de racket en même temps ; inévitablement, il y en avait

toujours un qui marchait et faisait rentrer de l'argent pour les autres qui ne marchaient pas. Curtis veilla à toujours garder plusieurs options ouvertes, afin de conserver sa liberté de manœuvre dans les cas où la police intervenait et coupait une branche de ses affaires. Il interrogeait les drogués, il se renseignait sur l'évolution de leurs goûts et les façons dont il pouvait les attirer par de nouvelles méthodes de commercialisation. Il laissait à ses subordonnés la possibilité de fonctionner à leur rythme, à condition qu'ils obtiennent des résultats : il voulait aussi peu de conflits que possible. Il s'arrangea pour ne jamais dépendre longtemps d'un seul projet, d'un seul partenaire ni d'une seule méthode. Il resta continuellement en mouvement. Le chaos de la rue était comme un torrent, dont il apprit à exploiter le courant. En fonctionnant de cette façon, il développa progressivement un empire de la drogue qui dépassait même ce que Jermaine avait tenté de bâtir.

En 2003, Curtis – qui s'appelait désormais 50 Cent – fut projeté dans le monde des affaires américain ; il travaillait au sein d'Interscope Records et traitait avec un nombre croissant d'entreprises qui voulaient l'avoir comme partenaire. Il venait de la rue, et n'avait pas de formation en gestion ; il était normal qu'il se sente intimidé dans ce nouveau milieu. Mais au bout de quelques mois, il se mit à voir les choses différemment : les talents qu'il avait cultivés dans les quartiers lui étaient plus qu'utiles. Ce qu'il observa chez les cadres dirigeants d'entreprises le stupéfia : ils se comportaient selon des normes qui n'avaient plus grand-chose à voir avec les changements incroyables en cours dans le milieu des affaires. L'industrie du disque, par exemple, était en train de se faire détruire par le piratage numérique, mais les cadres dirigeants ne songeaient qu'à la façon de conserver leurs monopoles sur les droits et la distribution ; ils étaient incapables de s'adapter aux changements. Ils ne vivaient qu'entre eux, sans contact avec les consommateurs, en sorte que leurs idées n'évoluaient pas. Ils vivaient dans le passé, une époque révolue où les business plans étaient simples, et le contrôle facile.

La mentalité de Jermaine les imprégnait jusqu'à la moelle et, selon Fifty, ils finiraient comme Jermaine.

Fifty ne se départit pas de ses stratégies apprises dans la rue ; il choisit toujours la souplesse et le mouvement. C'est-à-dire qu'il se lança dans des projets qui n'avaient rien à voir avec le rap : la distribution d'une boisson non gazeuse, la Vitamin Water ; le lancement d'une collection de livres ; une alliance avec General Motors et Pontiac. Ces collaborations semblaient hétéroclites et fruits du hasard, mais elles étaient toutes liées à l'image éclatante qu'il persistait à se façonner. Il menait cinq projets de front : si l'un d'eux échouait, il en tirait les conséquences et n'insistait pas. Le monde des affaires était comme un laboratoire qu'il utilisait pour faire continuellement des expériences et des découvertes. Il restait en contact permanent avec ses employés du haut en bas de la pyramide hiérarchique, et avec ses auditeurs ; il leur permettait de changer ses idées. La pièce centrale de cette stratégie du torrent était Internet, un espace chaotique qui offrait des opportunités innombrables à un battant comme 50 Cent.

Sans savoir exactement où cela le conduirait, il créa son propre site Internet. Au début, celui-ci lui servit à présenter ses nouvelles vidéos et à recueillir un retour du public. Le site évolua bientôt en réseau social, où se retrouvaient ses fans du monde entier. Cela lui donna un espace infini pour commercialiser sa marque et dépister les changements d'humeur de son auditoire. Son site Internet allait continuer à évoluer comme un organisme vivant : il ne lui fixa aucune limite.

Des années plus tard, après s'être diversifié dans de nombreux domaines bien éloignés de la musique, Fifty s'aperçut qu'il avait laissé derrière lui des tas de gens : les cadres dirigeants de l'industrie du disque, les autres rappeurs et les hommes d'affaires égarés par toutes les fluctuations qui survenaient en ce début de siècle – autant de Jermaines incapables de garder pied dans un torrent. Quels que soient les changements à venir, Fifty continuerait

à prospérer dans ce nouveau Far West comme il l'avait fait dans la rue.

L'approche intrépide

50 CENT EST UN PERSONNAGE QUE J'AI CRÉÉ. L'HEURE VIENDRA BIENTÔT DE LE DÉTRUIRE POUR QUE JE DEVIENNE QUELQU'UN D'AUTRE.

– 50 Cent

Quand on est tout petit, on est environné par des tas de choses nouvelles et imprévisibles : les personnes qui se comportent de façon inexplicable, les événements difficiles à décrypter. C'est une source de grande anxiété, car on aspire à être entouré de choses familières. L'imprévisible est assimilé par notre esprit à l'obscurité et au chaos, à quelque chose de redoutable. De cette peur surgit un désir très profond de maîtriser les gens et les événements échappant à notre emprise. La seule façon que connaît l'enfant pour arriver à ses fins est de saisir et de tenir bon, de pousser et de tirer en exerçant sa volonté d'une façon aussi directe que possible pour obtenir des gens qu'ils fassent ce qu'il veut. Avec les années, ce comportement s'installe de façon définitive, de façon subtile chez l'adulte, mais au fond toujours infantile.

Chaque personne que nous rencontrons est unique, elle a sa propre énergie, ses propres désirs et sa propre histoire. Quand nous voulons plus de contrôle sur les individus, notre impulsion première est en général de tenter de les pousser à se conformer à nos humeurs et à nos idées, à agir d'une façon qui nous convient, qui nous est familière. Chaque circonstance de la vie est différente, mais elle réveille cette peur primale du chaos et de l'inconnu. Le fait que les événements soient imprévisibles, nous n'y pouvons rien ; mais nous pouvons avoir un sentiment de plus grande maîtrise en nous

agrippant à des idées et des convictions qui nous procurent une impression de cohérence et d'ordre.

Cette soif de maîtrise, courante chez beaucoup de personnes, est la source de nombreux problèmes dans la vie. Le fait de toujours se cramponner aux mêmes idées et aux mêmes façons de faire rend beaucoup plus difficile l'adaptation aux changements inévitables de l'existence. Si nous tentons de surmonter une situation par des actes agressifs, ceci devient notre unique option possible. Cela nous empêche de céder, de nous adapter et d'attendre notre heure : cela signifierait lâcher prise, ce qui nous fait peur. Comme cela ne nous laisse que peu d'options, les problèmes deviennent difficiles à résoudre. Si nous obligeons les autres à faire les choses à notre façon, il est inévitable qu'ils se mettent à nous saboter ou qu'ils se dressent contre notre volonté. Nous en venons à constater que notre désir de gérer tous les détails du monde qui nous entoure a un effet paradoxal : plus nous nous acharnons à maîtriser notre environnement immédiat, plus nous avons de chances de perdre toute maîtrise à long terme.

Les hommes ont tendance à confondre cette forme de maîtrise immédiate avec le pouvoir lui-même : quelque chose qui dénote de la force, de la cohérence et du caractère. En réalité, c'est le contraire qui est vrai. Il y a des formes de pouvoir qui sont faibles et infantiles, qui découlent de notre peur profonde du changement et du chaos. Avant qu'il ne soit trop tard, il nous faut nous convertir à un concept plus raffiné et plus intrépide du pouvoir : un pouvoir qui s'appuie sur la fluidité.

La vie a ses rythmes et ses cadences ; c'est un courant sans fin de changements, qui s'avère plus ou moins rapide selon les moments. Quand nous tentons d'arrêter ce torrent sur le plan mental ou physique en nous accrochant aux choses ou aux individus, nous nous faisons dépasser. Nos actes deviennent maladroits parce qu'ils ne sont pas en harmonie avec les circonstances présentes. C'est

comme si l'on voulait aller à contre-courant au lieu de se servir de celui-ci pour avancer.

La première étape et la plus importante est de renoncer à ce besoin de contrôler les choses de façon directe. Cela équivaut à cesser d'avoir peur du changement et des moments chaotiques de l'existence, et à y voir au contraire une source d'intérêt et d'opportunités. Dans un contexte relationnel où l'on souhaite avoir la capacité d'influencer les autres, la première chose à faire est de se plier à leurs différentes énergies. On voit ce qu'ils apportent et on s'y adapte, puis on trouve un moyen de détourner cette énergie à notre profit. On abandonne les anciennes façons de faire et on adapte les stratégies à un présent sans cesse fluctuant.

Souvent, nous prenons pour du chaos une série d'événements nouveaux et difficiles à cerner. Impossible de comprendre ce désordre apparent tant que l'on se montre réactionnel et peureux, tant que l'on veut à tout prix faire cadrer ce qui se passe avec des schémas qui n'existent que dans notre esprit. En accueillant les moments chaotiques avec un esprit ouvert, on arrive à les interpréter, à trouver la raison pour laquelle ils surviennent et la façon dont on peut les exploiter.

Pour bien visualiser cela, il faut remplacer les symboles classiques du pouvoir (le rocher, le chêne, etc.) par celui de l'eau, l'élément qui a la force potentielle la plus puissante de toute la nature.

L'eau sait s'adapter à tout ce qu'elle rencontre, elle franchit les obstacles ou elle les contourne. Avec le temps, elle peut même user le rocher. Cette forme de pouvoir ne signifie pas simplement de s'abandonner aux événements et de partir à la dérive. Cela signifie canaliser le torrent des événements dans la direction que nous souhaitons en lui permettant d'ajouter sa force à nos actes : ceci leur donne un élan puissant.

Dans des endroits comme les quartiers défavorisés, ce concept de courant dominant est plus développé qu'ailleurs. Dans ce genre d'environnement, les obstacles sont partout. Ceux qui vivent là ne

peuvent ni en sortir, ni y gagner correctement leur vie. Ils essaient de maîtriser trop de choses et deviennent agressifs ; ils rendent leur existence plus difficile et plus courte. La violence qu'ils déchaînent leur revient au visage avec une force égale.

À cause de tant de limitations physiques, les dealeurs ont appris à développer une sorte de liberté mentale. Ils ne peuvent se laisser tourmenter par tant d'obstacles. Leurs pensées doivent rester en mouvement, créer de nouveaux projets, trouver de nouvelles tendances dans la musique et la mode. C'est pourquoi celles-ci changent si vite dans les quartiers, où se créent des styles nouveaux qui se diffusent ensuite dans la société en général. Avec les gens, les dealeurs doivent s'adapter à toutes leurs différences, mettre dans chaque situation le masque approprié, détourner les soupçons. Le dealeur est le caméléon par excellence. S'il arrive à conserver cette fluidité mentale et relationnelle, il peut parvenir à un degré de liberté qui dépasse les limites physiques des quartiers.

Tout le monde se heurte aujourd'hui à beaucoup d'obstacles et de limitations : dans notre nouvel environnement, la concurrence est plus mondiale, compliquée et intense que jamais. Comme le dealeur, il nous faut découvrir notre liberté à travers la fluidité de nos pensées et notre constante inventivité. Cela suppose un désir d'expérimenter, de lancer plusieurs projets sans crainte d'échouer ici ou là. Cela signifie chercher en permanence à développer de nouveaux styles, à prendre de nouvelles directions, à s'affranchir de l'inertie qui vient avec l'âge. Dans un monde plein de gens conventionnels qui respectent trop le passé, ce torrent se traduira inévitablement en pouvoir et en espace de liberté.

L'Histoire prouve que les intrépides ont une capacité supérieure à gérer le chaos et à l'utiliser à leurs fins. On ne saurait trouver meilleur exemple que Mao Zedong. Dans les années 1920, la Chine était à la veille de changements radicaux. Le vieil ordre impérial qui suffoquait le pays depuis des siècles s'était finalement effondré. Mais les deux partis qui se disputaient le pouvoir – les nationalistes

et les communistes –, de peur du désordre qui pouvait se déchaîner sur un territoire si vaste, choisirent d'essayer de maîtriser la situation de leur mieux.

Les nationalistes proposaient l'équivalent du vieil ordre impérial sous de nouveaux oripeaux. Quant aux communistes, ils décidèrent d'imposer à la Chine le modèle léniniste : faire la révolution prolétarienne en commençant par les zones urbaines, prendre les principales villes du pays et contraindre leurs fidèles à se conformer de façon stricte à la ligne du parti. Cela avait bien marché en Union soviétique, l'ordre était revenu en peu de temps ; mais cela ne fonctionna pas en Chine. Dès la fin de la décennie, cette stratégie s'avéra un échec cuisant. Comme ils étaient sur le point de disparaître, les communistes se tournèrent vers Mao, qui avait un projet totalement différent.

Mao était né dans un petit village, au sein de la vaste population paysanne du pays. Son éducation l'avait plongé dans un antique système de croyance, le taoïsme : cette philosophie considérait le changement comme l'essence de la nature et la source de tout pouvoir. En définitive, d'après le taoïsme, on devient fort en faisant preuve d'une souplesse qui permet de se plier et de s'adapter. Mao n'avait pas peur de la vaste population chinoise. Le chaos qu'elle pouvait représenter faisait partie intégrante de sa stratégie. Son idée était de susciter l'appui de la paysannerie en sorte que les soldats communistes puissent circuler dans les campagnes comme des poissons dans l'eau.

Mao ne voulait pas attaquer les grands centres urbains, ni tenter d'occuper une portion donnée du territoire. Il voulait que son armée se déplace sans cesse, qu'elle attaque avant de disparaître, de façon à ce que l'ennemi ne puisse jamais la localiser, savoir d'où elle venait ni ce qu'elle voulait. Cette force de guérilla serait essentiellement mobile, et ne laisserait pas à l'ennemi la place de respirer, elle *lui* donnerait le sentiment du chaos.

En matière de combat, les nationalistes incarnaient l'école opposée, conventionnelle à cœur. Quand Mao déchaîna finalement contre eux sa nouvelle méthode de guerre, ils furent incapables de s'adapter. Ils s'accrochèrent à des positions clés, tandis que les communistes les encerclaient à travers les vastes espaces de Chine. Le domaine des nationalistes se réduisit à quelques villes et ils finirent par s'effondrer dans l'un des retournements militaires les plus rapides de l'Histoire.

Comprenons-nous bien : ce n'est pas seulement ce que vous faites qui doit être un torrent, mais la façon dont vous le faites. Ce sont vos stratégies et les méthodes avec lesquelles vous abordez les problèmes qui doivent continuellement s'adapter aux circonstances. La stratégie est l'essence de l'action humaine, le pont entre une idée et sa réalisation concrète. Trop souvent, les stratégies se figent en règles fixes, que les gens imitent bêtement parce qu'elles ont fait leurs preuves. En modifiant la stratégie en faveur du moment, on peut être acteur du changement et briser les façons de faire révolues en acquérant au passage un pouvoir impressionnant. Dans la vie, la plupart des hommes sont rigides et prévisibles : ils constituent des cibles faciles. Vos stratégies fluides et imprévisibles les rendront fous. Ils seront incapables de prévoir votre prochain mouvement ni de parvenir à vous comprendre. Cela suffira souvent à les faire céder ou craquer.

Les clefs de l'intrépidité

PAR CONSÉQUENT, UNE BATAILLE VICTORIEUSE NE PEUT SE RÉPÉTER :
CHAQUE COMBAT CONSTITUE UNE RÉACTION À DES CIRCONSTANCES
AUX VARIATIONS INFINIES... ON PEUT LA COMPARER À L'EAU, DONT LE
COURANT VARIE AVEC LA PENTE DU TERRAIN.

– Sun Zi

Chacun de nous connaît, à un moment de son existence, le sentiment d'avoir le vent en poupe. Par exemple, une de nos actions éveille un écho et cela nous attire de la considération. Celle-ci nous remplit de confiance en nous-mêmes, ce qui attire les gens à nous. Gonflés à bloc, nous sommes capables d'avoir un nouveau coup de génie. Même s'il n'est pas parfait, les gens se montrent indulgents. Nous sommes entourés par une aura de succès. Ainsi, un bonheur ne vient jamais seul.

Et cela continue jusqu'à ce que, inévitablement, nous perturbions ce courant. Peut-être allons-nous trop loin, ce qui rompt le charme ; ou bien nous refaisons tout le temps la même chose et les gens se lassent et se tournent vers quelqu'un d'autre. Mais l'élan opposé peut nous entraîner tout aussi vite en sens contraire. Nos propres états d'âme commencent à nous tourmenter ; les imperfections mineures auxquelles personne ne faisait attention deviennent des défauts inadmissibles. On entre dans un cercle vicieux et la dépression nous immobilise de plus en plus.

Aux deux extrémités du spectre, nous reconnaissons le phénomène, mais nous le traitons comme s'il tombait du ciel, comme si nous ne pouvions ni le maîtriser ni l'expliquer. En réalité, ce n'est pas si compliqué. Quand l'élan positif est à son maximum, on se sent en général plus ouvert, on se permet de se laisser entraîner. La confiance en soi que l'on éprouve dans des moments pareils incite les gens à s'écarter ou à se joindre à nous, ce qui renforce encore nos actions. Il arrive qu'un sentiment d'urgence – la nécessité impérieuse de faire quelque chose – nous conduise à agir d'une façon particulièrement énergique, ce qui enclenche un cercle vertueux. Souvent, on ressent en outre que l'on n'a pas grand-chose à perdre en tentant un coup d'éclat. Mus par l'énergie du désespoir, nous perdons notre timidité et nous faisons des expériences nouvelles.

Ce qui tient tout cela ensemble, c'est quelque chose en nous qui s'ouvre et nous autorise un éventail plus élargi de mouvements. Nous adoptons un style plus libre et plus hardi, nous avançons dans

le sens du courant. *A contrario*, quand l'élan s'arrête, c'est souvent de notre faute, suite à un autosabotage inconscient. Nous réagissons contre notre propre ouverture d'esprit, par peur de là où cela peut nous entraîner. Nous devenons trop prudents et le flot d'énergie cesse, nous échouons sur la berge et nous déprimons. À bien des égards, c'est nous qui avons la maîtrise de ce phénomène, mais pas à un niveau suffisamment conscient.

Il faut comprendre que l'élan vital provient d'une amélioration de la fluidité et de la volonté de tenter des choses nouvelles, de bouger de façon moins limitée. À bien des niveaux, ce phénomène demeure difficile à formaliser avec des mots mais, en comprenant le processus, en devenant plus conscient des facteurs concernés, on peut préparer son esprit à l'action, pour exploiter tout mouvement positif qui se présente. Appelons cela l'élan calculé. Dans ce but, on doit pratiquer et maîtriser les quatre types de courants.

LE COURANT MENTAL

Durant la jeunesse de Léonard de Vinci, au milieu du XV^e siècle, le savoir était compartimenté en catégories rigides. Il y avait d'un côté la philosophie et la scolastique ; d'un autre côté les arts, considérés souvent comme de simples artisanats ; et en dernier lieu la science, qui n'était pas encore très empirique. À la périphérie se situaient les formes obscures de la connaissance, les arts de l'occulte.

Vinci était le fils naturel d'un notaire et, à cause de son origine trouble, on lui refusa des études poussées, ce qui devait s'avérer un atout majeur pour lui. Il avait l'esprit libre par rapport à tous les préjugés et catégories intellectuelles qui prévalaient à l'époque. Il entra en apprentissage dans l'atelier du grand artiste Verrocchio. Il y apprit le dessin et la peinture et, ce faisant, il s'y forgea un des esprits les plus originaux de l'histoire de l'humanité.

La connaissance dans un domaine donné réveillait chez Léonard de Vinci une faim insatiable de savoir dans les disciplines apparentées. L'étude de la peinture le conduisit à étudier le dessin

en général, d'où son intérêt pour l'architecture. De là, il s'intéressa à l'ingénierie, à la fabrication des machines de guerre et à la stratégie ; il se lança dans l'observation des animaux et dans la mécanique du mouvement qui pouvait s'appliquer à la technologie ; il se passionna pour l'étude des oiseaux et de l'aérodynamique, pour l'anatomie des animaux et des hommes, pour les liens entre émotion et physiologie, etc. Dans cet incroyable bouillonnement d'idées, il toucha même à certains domaines de l'occultisme. Son esprit ne connaissait pas de limites ; il cherchait des liens entre tous les phénomènes naturels. À cet égard, il était en avance sur son temps et s'affirmait comme le premier véritable personnage de la Renaissance. Ses découvertes dans différents domaines avaient un élan, chacune conduisait à la suivante. Beaucoup ne le comprenaient pas et le jugeaient excentrique, voire fantasque. Mais de grands mécènes, comme le roi de France François I^{er} et même César Borgia, admirèrent son génie et cherchèrent à l'exploiter.

Aujourd'hui, nous avons régressé à un stade qui ressemble à la veille de la Renaissance. Le savoir est de nouveau figé en catégories rigides, les intellectuels sont enfermés chacun dans leur ghetto. Les gens intelligents sont estimés à la façon dont ils se spécialisent dans tel ou tel domaine d'étude, au risque d'y devenir de plus en plus myopes. Quiconque franchit ces lignes de démarcation est inévitablement considéré comme un dilettante. Après les deux premières années d'études supérieures, on est encouragé à se spécialiser, à n'apprendre qu'une chose à fond et à s'y tenir. Nous finissons par nous étrangler nous-mêmes à cause de l'étroitesse de nos intérêts intellectuels. Avec tant de restrictions, notre savoir n'a pas d'élan. Mais la vie ne connaît pas de catégories : celles-ci ne sont que des conventions auxquelles nous nous conformons de façon bornée.

Léonard de Vinci demeure l'emblème et l'inspiration d'une forme nouvelle de connaissance selon laquelle l'important n'est pas ce qui sépare les choses, mais les liens qu'elles ont entre elles. L'esprit

humain possède un élan propre. Quand il s'échauffe et découvre quelque chose de nouveau, il tend à chercher d'autres thèmes à étudier et à illuminer. Toutes les grandes innovations de l'Histoire proviennent d'une ouverture à la découverte, chaque idée menant à la suivante, parfois dans un domaine non apparenté. Il faut développer cette ouverture d'esprit et cette faim insatiable de savoir. Cela s'obtient en élargissant nos domaines d'étude et d'observation, en nous laissant emporter par ce que nous découvrons. On se surprendra à avoir des idées inattendues, susceptibles de conduire à de nouvelles pratiques et d'ouvrir de nouvelles opportunités. Si vous travaillez dans un domaine stérile, développez votre esprit autour de thèmes différents que vous pourrez exploiter. Le fait d'avoir cette fluidité mentale vous permettra constamment de contourner les obstacles et de conserver un élan dans votre carrière.

LE COURANT AFFECTIF

L'homme est un être émotif. À tout événement, il réagit d'abord avec des émotions ; ensuite seulement, il est capable de voir que les réactions affectives peuvent être destructrices, et doivent être contenues. On ne peut pas inhiber cette partie de la nature humaine, et il ne faut surtout pas essayer. C'est comme un torrent qui vous submerge d'autant plus que l'on essaie de l'endiguer. Mais ces émotions qui vous aspergent sans cesse, vous voulez qu'elles ruissellent sur vous, qu'elles ne fassent que passer. Gardez-vous des obsessions. Si quelqu'un dit une chose qui vous dérange, débrouillez-vous pour évacuer rapidement votre agacement : excusez cette parole, minimisez-la ou oubliez-la.

L'oubli est un talent qu'il vous faut cultiver afin de ne pas bloquer le flux de vos émotions. Si vous ne pouvez vous empêcher de ressentir de la colère ou de la répugnance sur le moment, veillez à en être libéré le jour suivant. Si vous vous accrochez à ce genre d'émotions, c'est comme si vous vous mettiez des œillères. Pendant cette période, vous ne voyez et ne ressentez que ce que dicte cette émotion ; et vous vous laissez rattraper par les événements. Votre

esprit s'arrête sur des sentiments d'échec, de déception et de méfiance, cela vous donne la gaucherie de quelqu'un qui n'est pas en phase avec l'instant. Le temps de vous en apercevoir, toutes vos stratégies sont empoisonnées par ces sentiments, qui vous détournent de votre chemin.

Pour les combattre, prenez-en le contre-pied. Quand vous avez peur, obligez-vous à agir de façon particulièrement hardie. Quand vous éprouvez une haine immodérée, trouvez-vous un objet d'amour ou d'admiration sur lequel vous focaliser avec intensité. Trouvez une émotion forte pour contrebalancer l'autre, cela vous aidera à dépasser celle-ci.

Il apparaît parfois que des sentiments intenses d'amour, de haine ou de colère puissent vous servir de moteur pour un projet, mais c'est une illusion. Pareilles émotions vous donnent une vague d'énergie, mais celle-ci retombe rapidement, et vous fait tomber d'autant plus bas que vous étiez plus haut. Préférez une vie affective équilibrée, sans crêtes ni abîmes. Non seulement cela vous aidera à rester en mouvement et à surmonter les petits obstacles, mais cela influencera également la façon dont les gens vous perçoivent. Ils vous verront comme quelqu'un qui résiste à la pression de façon élégante, ils vous prêteront une main ferme et la stature d'un chef. Le fait de conserver ce genre de fermeté vous permettra de conserver l'élan d'influx positifs.

LE COURANT RELATIONNEL

Votre collaboration avec les gens, à quelque niveau que ce soit, s'avère parfois désordonnée. Chacun apporte au projet sa différence et son énergie personnelles, ainsi que son propre programme. La tendance naturelle du chef est d'essayer de niveler ces différences et de placer tout le monde à la même page. Cela peut passer pour du caractère, mais découle en fait d'une peur infantile de l'imprévu. Et, à terme, c'est improductif, car ceux qui travaillent avec vous y consacreront de moins en moins d'énergie. Après l'enthousiasme

initial, le mécontentement de vos collaborateurs peut vite avoir raison de l'élan que vous avez donné.

Au début de sa carrière, le grand metteur en scène suédois Ingmar Bergman tyrannisait ses acteurs mais, mécontent de ses propres résultats, il décida de s'y prendre différemment. En écrivant le scénario d'un film, il laissa la plupart des dialogues à l'improvisation. Il invita alors les acteurs à apporter toute leur énergie et leur expérience pour adapter chaque dialogue à leurs réactions affectives. Cela fit vivre le scénario de l'intérieur, jusqu'à le contraindre parfois à réécrire certaines parties. En travaillant avec les acteurs à ce niveau, Bergman pénétra leur esprit et se fit le miroir de leur énergie pour arriver à ce qu'ils se détendent et s'ouvrent. Il pratiqua de plus en plus cette méthode au fur et à mesure qu'il avançait dans sa carrière et les résultats furent stupéfiants.

Les acteurs l'adoraient, se sentant plus concernés par l'ensemble du projet ; ils voulaient vraiment travailler avec lui et leur enthousiasme se reflétait dans la qualité de leur travail, ils étaient chaque fois meilleurs que la fois précédente. Ses films paraissaient merveilleusement vivants et attachants, contrairement à ceux qui étaient enfermés dans un scénario fixe. Son œuvre fut de plus en plus appréciée au fur et à mesure qu'il mit en pratique ce processus de collaboration.

Tel doit être votre modèle pour tout projet concernant des groupes de personnes. Fournissez un cadre général fondé sur votre connaissance et votre compétence, mais laissez suffisamment de jeu pour les initiatives des personnes concernées. Elles sont motivées et créatives, et donnent au projet plus de force et d'élan. N'allez pas trop loin dans ce processus : fixez la direction et le ton général. Puis, lâchez prise, abandonnez le besoin craintif que les gens fassent exactement ce que vous désirez. À long terme, vous constaterez que votre capacité à orienter en douceur l'énergie des individus vous donne une maîtrise plus ample sur la forme et le résultat du projet.

LE COURANT CULTUREL

Dans les années 1940, le grand saxophoniste Charlie Parker bouleversa à lui seul le monde du jazz en inventant le be-bop. Mais ce style devint rapidement la norme du jazz ; au bout de quelques années, il cessa d'être révolutionnaire aux yeux des jeunes branchés. Des artistes plus jeunes survinrent, qui hissèrent ses inventions à un autre niveau. Cela perturba profondément Parker, qui décrocha et mourut jeune.

Le trompettiste Miles Davis, qui avait fait partie de l'ensemble de Parker, assista personnellement à ce déclin. Davis comprenait tout de la situation : le jazz était une forme de musique incroyablement fluide qui, en peu de temps, connut des changements de style extraordinaires. Comme l'Amérique n'honorait pas ses musiciens noirs et n'en prenait pas soin, ceux qui étaient dépassés par une nouvelle tendance subissaient un sort terrible, comme Parker. Davis se jura de surmonter cette dynamique. Sa solution, ce fut de ne jamais s'installer dans un style. Tous les quatre ans environ, il réinventait complètement sa musique. Son public était censé suivre et, en général, il le faisait.

Et ce fut un succès : comme il avait la réputation d'avoir toujours en main la dernière tendance, sa nouvelle musique était tout de suite étudiée et imitée. Dans le cadre de sa stratégie, il recrutait toujours la dernière génération de musiciens pour travailler avec lui ; il bénéficiait ainsi de la créativité propre aux jeunes. De cette façon, il mit au point une sorte d'élan régulier qui lui évita le déclin naturel aux musiciens de jazz. Il garda son inventivité plus de trente ans, ce qui ne s'était jamais vu.

Je m'explique : nous nous trouvons à un moment culturel particulier, qui possède son propre style et son propre courant. Quand on est jeune, on est plus sensible à ces fluctuations du goût et on arrive en général à suivre la mode présente. En vieillissant, on a tendance à s'enfermer dans un style dépassé, que l'on associe à la flamme de la jeunesse. S'il passe suffisamment de temps, ce

blocage sur un style donné devient tout à fait ridicule : on se met à ressembler à une pièce de musée. Votre élan s'arrêtera complètement, et on vous classera dans une brève époque donnée.

Il faut au contraire se réinventer soi-même périodiquement. Cela ne veut pas dire imiter la dernière tendance, ce qui serait également ridicule. Il s'agit juste de redécouvrir cette capacité d'attention, propre aux jeunes, sur ce qui se passe autour de soi, puis d'incorporer ce que l'on aime dans un esprit neuf. On prend plaisir à façonner sa personnalité, à mettre un nouveau masque. La seule chose qu'il faut vraiment redouter, c'est de devenir une relique culturelle.

Retournement de perspective

En Occident, on a tendance à associer force de caractère et cohérence. Les hommes qui changent d'idée et d'image comme des girouettes sont jugés peu fiables, voire démoniaques. On honore ceux qui sont fidèles au passé et aux valeurs éternelles. En revanche, ceux qui défient et changent les conventions en vigueur sont souvent considérés comme destructeurs, au moins de leur vivant.

Le grand écrivain florentin Nicolas Machiavel voyait ces valeurs de cohérence et d'ordre comme le produit d'une culture de la peur, comme quelque chose qu'il fallait retourner. À son avis, c'est précisément notre nature figée, notre tendance à nous en tenir à une ligne d'action ou de pensée qui est la source de toute misère et de toute incompétence. Un chef peut arriver au pouvoir par une conduite audacieuse mais, quand les temps changent et exigent davantage de prudence, cet homme persistera en général dans son

approche. Il ne sera pas assez fort pour s'adapter, il restera prisonnier de sa nature figée. Ce qui l'a porté au pinacle va alors précipiter sa chute.

Selon Machiavel, les vrais personnages de pouvoir sont les gens capables de façonner leur propre caractère et de faire preuve à tout moment des qualités appropriées, grâce à leur capacité à se plier aux circonstances. Ceux qui se cantonnent toujours aux mêmes idées et aux mêmes valeurs sans jamais se remettre en cause s'avèrent souvent les pires tyrans. Ils obligent les autres à se conformer à des concepts morts. Ils constituent des forces négatives, qui paralysent le changement pourtant nécessaire à toute culture afin d'évoluer et de prospérer.

Voici la façon dont il faut vous y prendre : travaillez activement à dépasser votre nature figée, tentez délibérément une approche et un style différents, évaluez les diverses possibilités. Venez-en à vous méfier des périodes d'ordre et de stabilité où rien ne bouge dans votre vie ni dans votre esprit. En revanche, les moments de changement et de chaos apparent vous réussissent : ils font bondir votre esprit vers la vie. Si vous arrivez à cela, vous avez un pouvoir immense. Vous n'avez rien à craindre des périodes de transition. Vous les accueillez, vous les créez même. Quand vous avez l'impression de prendre racine et de vous installer, c'est là que vous devez vraiment vous inquiéter.

LES HOMMES ASPIRENT À S'INSTALLER ; OR C'EST SEULEMENT DANS LA
MESURE OÙ ILS SONT EN SUSPENS QU'IL Y A DE L'ESPOIR POUR EUX.

– Ralph Waldo Emerson

CHAPITRE 5

Savoir être méchant : la Pugnacité

VOUS AUREZ TOUJOURS AUTOUR DE VOUS DES AGRESSEURS, DONT CERTAINS MASQUÉS, QUI CHERCHERONT À VOUS FAIRE DU TORT D'UNE FAÇON OU D'UNE AUTRE. SURMONTEZ LA PEUR DIFFUSE QUE VOUS AVEZ D'AFFRONTER CES PERSONNES, FAUTE DE QUOI VOUS AUREZ LES PLUS GRANDES DIFFICULTÉS À VOUS AFFIRMER FACE À CES GENS PLUS FOURBES ET IMPITOYABLES QUE VOUS. AVANT QU'IL NE SOIT TROP TARD, MAÎTRISEZ L'ART DE VOUS MONTRER MÉCHANT AU MOMENT OPPORTUN : TROMPERIE, MANIPULATION ET MÊME FORCE BRUTE LE CAS ÉCHÉANT. TOUT LE MONDE FAIT DES ACCOMMODEMENTS AVEC LA MORALE QUAND IL S'AGIT DE DÉFENDRE SES INTÉRÊTS PERSONNELS ; QUANT À VOUS, FAITES-LE DE FAÇON CONSCIENTE ET EFFICACE.



La mise en scène du battant

LE BATTANT, SAUF QUAND IL DORT, VIT AVEC LA CERTITUDE PRATIQUE ET SUBCONSCIENTE QUE S'IL RELÂCHE UN INSTANT SON ATTENTION, S'IL BAISSÉ UN MOMENT SA GARDE, TOUS LES LOUPS AFFAMÉS, LES RENARDS INSATIABLES, LES FURETS ET LES VAUTOURS AVEC LESQUELS IL COHABITE N'HÉSITERONT PAS À LE DÉVORER.

– Malcolm X

Pendant l'été 1994, Curtis Jackson retourna dans le Southside Queens après avoir purgé sa peine dans une maison de redressement pour trafiquants de drogue. À sa grande surprise, il constata que, pendant son absence d'un an, le trafic avait changé de façon spectaculaire. Les rues grouillaient plus que jamais de dealers qui essayaient de faire de l'argent en fourguant du crack. Las des luttes et violences des huit années précédentes, les dealers en étaient venus à un système où chacun régnait sur un ou deux coins de rue ; les drogués venaient les trouver pour effectuer des transactions rapides. Ainsi, chacun savait où il mettait les pieds. Inutile de se battre, de repousser les gens ni même de bouger.

Quand Curtis fit savoir qu'il voulait reconstituer son équipe et reprendre au point où il en était avant d'être enfermé, il se heurta à des soupçons, et même à une hostilité déclarée. Avec ses projets ambitieux, il allait démolir le gentil système établi. Il eut le sentiment qu'ils le tueraient avant qu'il ne puisse bouger le petit doigt, juste pour que l'ordre en place perdure.

Brusquement, l'avenir lui parut sombre et déprimant. Il avait décidé depuis plusieurs mois de sortir du racket de la drogue, mais ses projets dépendaient de sa capacité à mettre de côté pas mal d'argent pour pouvoir enchaîner sur une carrière musicale. S'il s'en tenait au système d'un coin de rue par dealeur, il ne gagnerait jamais assez pour ça. Les années passeraient et il aurait de plus en plus de mal à partir. Mais s'il manœuvrait en sorte d'acquérir davantage de territoires et de faire de l'argent rapidement, il n'allait guère trouver d'alliés parmi les autres trafiquants, mais beaucoup d'ennemis. Il n'était pas de leur intérêt de lui permettre d'étendre son réseau.

Plus Curtis réfléchissait à la situation, plus il enrageait. Où qu'il se tourne, les gens tentaient de lui mettre des bâtons dans les roues, de limiter ses ambitions et de lui dire ce qu'il avait à faire. Sous couvert de conserver l'ordre, ils tentaient simplement d'acquérir du pouvoir pour eux-mêmes et de le conserver. D'après l'expérience de Curtis, chaque fois qu'il avait eu besoin de quelque chose, il n'avait pu se permettre d'être gentil et docile ; il lui avait fallu faire preuve d'initiative et d'énergie. Il était naturel qu'il se sente un peu nerveux, à peine sorti de prison, en essayant de reprendre sa vie passée ; et ce dont il pouvait bel et bien avoir peur, c'était d'être bloqué et de s'installer dans une vie de dealeur au coin de la rue. Le moment était donc venu de se montrer agressif et méchant, et de faire voler en éclats le système conçu pour étouffer les gens comme lui.

Il songea à tous les battants qu'il avait connus dans son quartier. Une des stratégies qui leur avait le mieux réussi était la « mise en scène », variante de la vieille méthode de la carotte et du bâton. On distrair les gens avec quelque chose de spectaculaire et de

bouleversant et, pendant que personne ne fait attention à vous, vous raflez ce que vous voulez. Il avait vu cette méthode exécutée des dizaines de fois et, en y réfléchissant, il s'aperçut qu'il avait tout ce qu'il fallait pour l'appliquer.

En maison de correction, il s'était lié d'amitié avec le meneur d'un gang de voleurs de Brooklyn. Ces gars étaient connus pour leur efficacité et ils faisaient peur. Pour sa mise en scène, Curtis allait faire profil bas durant quelque temps, et fourguer de la drogue à un coin de rue comme tout le monde : on croirait alors qu'il s'inscrirait dans le nouveau système. Il ferait ensuite appel au gang de voleurs afin qu'ils dévalisent tous les dealers du quartier, y compris Curtis : ils leur prendraient leurs bijoux, leur argent et leur drogue. Ils feraient ainsi plusieurs opérations de balayage en quelques semaines. Le marché était le suivant : ils garderaient l'argent et les bijoux, Curtis aurait les drogues. Nul ne soupçonnerait qu'il était dans le coup.

Dans les semaines qui suivirent, il s'amusa bien. Le déferlement des voleurs dans le quartier jeta la panique parmi les dealers, dont certains étaient ses amis. Il fit semblant de partager leur désespoir. Il ne faisait pas bon se frotter à des gangsters de Brooklyn. Du jour au lendemain, l'existence des trafiquants fut totalement perturbée : il leur fallait maintenant être armés, ce qui entraînait une cascade de problèmes nouveaux. La police était partout et faisait des contrôles à l'improviste : celui qui se faisait prendre avec un pistolet écopait d'une peine de prison ferme. Les dealers ne pouvaient plus se contenter d'attendre au coin de la rue que les drogués viennent les trouver. Il fallait qu'ils se déplacent sans cesse pour éviter la police ; certains n'avaient même plus qu'un moyen pour conclure des ventes : se faire appeler sur leur bipeur. Tout devint plus compliqué, les affaires ralentirent.

Le vieux modèle, rigide et statique, avait explosé. Curtis s'engouffra dans la brèche avec des capsules d'une nouvelle couleur qu'il conditionnait lui-même et vendait aux drogués. Parfois, il faisait cadeau de quelques capsules supplémentaires,

confectionnées avec la drogue raflée par les voleurs. Les drogués se ruèrent sur cette aubaine. Pendant ce temps, les autres dealeurs étaient trop bouleversés pour remarquer le tour qu'on leur avait joué. Quand ils comprirent, il était trop tard. Curtis avait étendu son réseau et était bien parti pour acheter sa liberté.

Quelques années plus tard, Curtis – désormais appelé 50 Cent –, qui se frayait un chemin pour devenir rappeur, signa un contrat avec Columbia Records ; les choses étaient en bonne voie pour lui. Mais Fifty n'était pas homme à se laisser hypnotiser par les rêves habituels. Il comprit vite que seules quelques vedettes pouvaient compter sur une vraie carrière dans ce métier. Lui-même, comme tout le monde, n'en voyait que les miettes ; chaque artiste pouvait connaître une réussite provisoire avec un succès ici ou là, mais cela ne durait pas et il n'avait aucun pouvoir pour changer cette dynamique. Pire, Fifty s'était fait des ennemis dans ce milieu : il était un dealeur ambitieux, doté de talent. Il y avait des gens pour se méfier de lui et pour le craindre : ils œuvraient en coulisses de façon à ce qu'il n'aille pas bien loin.

Comme Fifty l'avait appris, le talent et les bonnes intentions ne suffisent jamais dans ce domaine ; il y faut aussi de l'intrépidité et une stratégie. Quand on se heurte à l'indifférence des gens ou à leur hostilité déclarée, il faut se montrer agressif et les bousculer par tous les moyens nécessaires, sans se soucier du fait que quelques-uns vous détestent. En l'occurrence, il était à l'affût d'une occasion pour frapper un grand coup et, un soir, une rencontre accidentelle la lui fournit.

Dans un night-club de Manhattan, Fifty discutait avec un ami de quartier, quand il vit que le rappeur Ja Rule regardait dans sa direction. Quelques semaines auparavant, l'ami de Fifty avait dépouillé Ja Rule d'un bijou en plein jour. Fifty s'attendait à ce que Ja vienne lui demander des explications. Mais Ja détourna le regard et choisit de l'ignorer. C'était ahurissant : Ja Rule était l'un des rappeurs les plus connus ; il avait bâti sa réputation sur le fait qu'il

était un gangster du Southside Queens, les paroles de ses morceaux soulignaient cette image de dur. Lui et son label, Murder Inc. (« Meurtre SA »), s'étaient alliés avec Kenneth « Supreme » McGriff, ancien chef du gang des Supreme Team qui avait dominé le trafic de drogue new-yorkais dans les années 1980 grâce à des méthodes brutales. Supreme leur apportait la crédibilité de la rue, tandis que Murder Inc. offrait à Supreme l'accès au milieu de la musique, une activité légale lui permettant de se distancier de son sombre passé.

Nul dealeur ou gangster authentique ne pouvait se permettre d'ignorer ainsi l'homme qui l'avait dépouillé aussi effrontément. Fifty comprit que Ja n'était qu'un bandit d'opérette, les paroles de ses morceaux et son image ne lui servaient qu'à faire de l'argent. Il avait beau être arrogant, il n'avait aucune confiance en lui-même. Tandis qu'il réfléchissait ainsi, l'idée lui vint d'une mise en scène magistrale qui attirerait l'attention sur lui et le propulserait loin devant tous ceux qui lui barraient le chemin.

Durant les semaines qui suivirent, Fifty se mit à vendre des morceaux satiriques visant Ja Rule et le décrivant comme un gangster de studio qui rappaït sur des choses qu'il n'avait jamais vécues. Ja n'apprécia probablement pas, mais il ne réagit pas aux railleries de Fifty. Il était trop important pour s'inquiéter des agissements du menu fretin. Toutefois, ce que Fifty fit ensuite ne pouvait être ignoré. Il mit en vente un morceau qui décrivait en détail les activités des pires chefs de bande du Southside Queens dans les années 1980, et notamment Supreme. Ce morceau fut un succès dans les rues et fit à Supreme la publicité qu'il tentait d'éviter, maintenant qu'il se repliait sur des activités légales. Cela le rendit furieux et soupçonneux : quel allait être le prochain coup de Fifty ? Supreme fit pression sur Ja Rule pour qu'il s'empoigne avec ce parvenu et le détruise avant qu'il n'aille trop loin.

Ja était désormais obligé de chercher Fifty ; il fit tout ce qu'il pouvait pour le faire taire : il fit courir des bruits peu flatteurs sur le

passé de Fifty et tenta de stopper les contrats qu'il pouvait avoir avec des maisons de disques. Un jour, ils se retrouvèrent par hasard dans le même studio d'enregistrement : Ja et ses acolytes en vinrent aux mains avec Fifty. Ja voulait l'intimider par sa brutalité et sa réputation, mais cela aboutit seulement à ce que Fifty augmente la cadence des morceaux satiriques qu'il mettait sur le marché. Fifty voulait exaspérer Ja par tous les moyens, le rendre furieux et peu sûr de lui, et avide de vengeance. Fifty voulait garder la tête froide et poursuivre sa stratégie, tandis que Ja perdrait les pédales. Il qualifia Ja de « *wanksta* », c'est-à-dire de « gangster amateur ». Il parodia son style de chanson, ses paroles, tout ce qui était censé donner de lui l'image d'un vrai dur. Les morceaux étaient féroces, mordants et pleins d'humour.

Lentement mais sûrement, la rage de Ja augmenta ; à cause de ces morceaux, les radios et les journalistes le mitraillaient de questions sur Fifty. Pour prouver qu'il relevait le défi et qu'il n'était pas un *wanksta*, il mit sur le marché des morceaux qui se voulaient eux aussi satiriques. Ils cherchaient à être spirituels, mais ils n'étaient que violents et brutaux. Sans le savoir, Ja s'était mis sur la défensive et il n'amusait pas grand monde.

Le premier disque de Fifty sortit presque en même temps qu'un disque de Ja, et ses ventes éclipsèrent celles de son rival. La vedette, c'était maintenant Fifty, et on commença à oublier Ja. Pour bien endosser son nouveau rôle, Fifty cessa ses attaques, presque par pitié pour son ancien adversaire. Il s'était servi de Ja et mieux valait à présent le laisser tomber dans l'oubli.

L'approche intrépide

D'APRÈS CE QUE J'AI APPRIS EN COUR DE RÉCRÉATION, LE GARS QUI NE VEUT PAS SE BATTRE S'EN SORT TOUJOURS AVEC UN OEIL AU BEURRE

NOIR. QUAND ON MONTRE QUE L'ON NE VEUT D'HISTOIRES À AUCUN PRIX, C'EST LÀ QU'ON A DES HISTOIRES.

– 50 Cent

La vie est faite de combats et d'affrontements. Ceux-ci se produisent à deux niveaux. Au premier niveau, on a des désirs et des besoins, des intérêts personnels que l'on veut promouvoir. Dans un monde hautement concurrentiel, cela signifie qu'il faut s'affirmer et même, à l'occasion, bousculer les individus en place pour se frayer un chemin. À un autre niveau, on rencontre toujours des gens plus agressifs que soi. On croise leur chemin à un moment donné, ils essaient de nous bloquer ou de nous faire du tort. Aux deux niveaux, aussi bien dans l'attaque que dans la défense, on doit composer avec la résistance et l'hostilité de ses adversaires. Tel a été le sort de l'homme depuis l'aube de l'Histoire et le progrès ne changera jamais cette dynamique. La seule chose qui a changé, c'est la façon dont on gère les moments inévitables de friction dans notre vie.

Dans le passé, les gens aimaient en découdre. C'était manifeste à beaucoup d'égards. Au théâtre, par exemple, une pratique courante au XIX^e siècle en Europe et en Amérique était de hurler, de siffler et de lancer des objets sur la scène quand on n'aimait pas les acteurs ou la pièce. À la suite de différences d'opinion, il arrivait souvent que l'on en vienne aux mains dans la salle ; nul ne s'en souciait, cela faisait partie du charme de la soirée. Dans le cadre des campagnes politiques, on considérait comme normal que les membres des différents partis se battent dans les rues. La démocratie était considérée comme vivante si elle laissait place à ce genre de différends publics ; c'était comme une soupape de sécurité pour l'agressivité du peuple.

Aujourd'hui, la tendance est à l'opposé. Toute confrontation nous rend en général nerveux. Nous nous offensons si quelqu'un exprime ouvertement son désaccord avec nous ou une opinion contraire à la nôtre. Nous avons aussi davantage peur de dire des choses susceptibles de chiffonner notre entourage, comme si l'ego des gens était trop fragile. Notre culture tend à promouvoir comme idéal

l'esprit de coopération : être juste et démocratique, s'entendre avec les autres, entrer dans le cadre et ne blesser personne. Les attitudes conflictuelles sont tenues pour plus ou moins condamnables ; on est encouragé à se montrer courtois et agréable. Toutefois, la nature humaine conserve des pulsions agressives, et beaucoup de gens deviennent ainsi des agresseurs masqués, ce qui rend tout plus compliqué. Tout le monde paie le prix de cette atmosphère. Si nous nous trouvons du côté offensif du pouvoir, là où nous sommes contraints à une action énergique pour promouvoir nos intérêts, nous faisons souvent preuve d'hésitation et d'incertitude. Devant nos réactions vis-à-vis de nos agresseurs masqués ou pas, nous faisons parfois preuve de naïveté. Nous voudrions croire que les gens sont foncièrement pacifiques et désirent les mêmes choses que nous. Et il est souvent trop tard quand nous nous apercevons du contraire. Cette incapacité à gérer ces aspects inévitables de la vie est source de nombreux problèmes. Nous nous appliquons à différer et à esquiver les conflits et, quand nous atteignons le point où la passivité n'est plus de mise, nous souffrons de notre manque d'expérience de l'affrontement direct.

Pour surmonter cela, il faut prendre conscience du fait que notre capacité à gérer les conflits est proportionnelle à notre force intérieure, et inversement proportionnelle à notre peur ; la question qui se pose, ce n'est pas celle d'être gentil ou méchant. Quand on se sent faible et craintif, on est incapable de gérer l'affrontement quel qu'il soit. On s'effondre, on perd les pédales ou on se fait mal. Alors on préfère que tout reste lisse et sans aspérités. Notre but est alors de nous faire aimer, ce qui devient une sorte de bouclier. En vérité, les gens qui passent pour bons et gentils sont en général de gros froussards.

Ce que vous désirez, au fond, c'est vous sentir intérieurement fort et sûr de vous. Soyez disposé à déplaire quand l'occasion se présente, et à affronter en toute sérénité ceux qui font obstacle à vos intérêts. Dans cette position de force, vous êtes capable de gérer les

frictions de façon efficace, c'est-à-dire d'être méchant quand cela convient.

Mais cette force intérieure ne vient pas naturellement. Il faut une certaine expérience. Cela veut dire que, dans votre vie quotidienne, vous devez vous affirmer plus qu'à l'accoutumée : acceptez d'affronter un agresseur au lieu de l'éviter ; organisez-vous pour arracher ce que vous voulez au lieu d'attendre que quelqu'un vous en fasse cadeau. Vous constaterez en général que, par peur, vous exagérez les conséquences de ce genre de comportement. Faites comprendre aux autres qu'il y a des limites à ne pas dépasser, et que vous avez des intérêts personnels que vous êtes disposé à défendre et à promouvoir. Vous vous apercevrez que vous êtes débarrassé de cette angoisse continuelle d'avoir à affronter les gens. Vous cesserez d'être ligoté par cette fausse gentillesse qui vous use les nerfs. Le combat suivant sera plus facile. Votre confiance en vous-même pour gérer les moments de friction croîtra à chaque épisode.

Dans les quartiers, les gens n'ont pas le luxe de s'inquiéter de savoir si on les aime. Les ressources sont limitées, tout le monde est à l'affût du pouvoir et tente d'obtenir ce qu'il peut. Le jeu est rude, on ne saurait se montrer naïf ni attendre que les bonnes choses tombent toutes cuites. On apprend à saisir ce dont on a besoin sans en concevoir de remords. Si l'on a des rêves et des ambitions, on sait qu'ils se réaliseront si on se montre entreprenant et que l'on fait du bruit, quitte à écraser quelques orteils au passage. Et l'on attend la même chose des autres. C'est dans la nature humaine : au lieu de vous plaindre, apprenez simplement à mieux vous protéger.

Nous rencontrons tous la même dynamique concurrentielle : des gens qui nous entourent luttent pour faire valoir leurs intérêts personnels. Et du fait que nos combats sont plus subtils et policés, nous tendons à perdre de vue la dureté sous-jacente. Nous nous montrons souvent trop confiants dans les autres et dans ce que l'avenir peut apporter de bon. Nous pouvons faire notre profit de la

dureté et du réalisme qu'ont les gens qui ont grandi en milieu difficile. La ligne de démarcation est claire. Nous avons tous des ambitions et de vastes projets. Soit nous attendons le moment idéal pour les réaliser, soit nous nous retroussons les manches tout de suite. Ceci exige de canaliser intelligemment les pulsions agressives et d'être disposé à déplaire à quelques-uns qui y font obstacle. Si l'on attend indéfiniment en se contentant de ce que l'on a, ce n'est pas par gentillesse, mais par peur. Il faut nous débarrasser de la frousse et des remords que nous éprouvons à nous affirmer : ils ne servent à rien d'autre qu'à nous garder en retrait.

L'Histoire enseigne que les intrépides se sont souvent heurtés à beaucoup d'hostilité ; cela leur a fait découvrir invariablement le rôle critique de leur attitude intérieure pour contrecarrer les agressions. Prenons l'exemple de Richard Wright, premier écrivain noir américain à vendre des best-sellers. Le père de Wright abandonna sa mère peu après sa naissance en 1908 ; durant son enfance, Wright ne connut que la pauvreté et la faim. Son oncle, qui les logeait, fut lynché par des Blancs, et sa famille – Wright, sa mère et son frère – fut contrainte de fuir l'Arkansas et d'errer dans le Sud des États-Unis. Quand sa mère tomba malade et devint invalide, il fut ballotté de famille en famille, jusqu'à passer quelque temps dans un orphelinat. Les membres de sa famille qui le recueillirent, eux-mêmes pauvres et malheureux, le rossaient à tout propos. À l'école, ses camarades de classe sentaient sa différence : il aimait lire et il était timide ; on le raillait et on le mettait en quarantaine. Quand il se mit à travailler, ses employeurs blancs lui firent subir mille avanies ; il se fit battre et mettre à la porte sans raison manifeste.

Ces expériences suscitérent en lui plusieurs niveaux de peur. Mais plus il lisait et réfléchissait, plus un esprit différent se forgeait en lui : il lui fallait se rebeller et refuser le *statu quo*. Un jour qu'un oncle le menaçait de le rosser pour une bagatelle, il décida que la coupe était pleine. Il n'était encore qu'un enfant, mais il prit deux lames de rasoir à la main et déclara à son oncle qu'il était disposé à se battre. Celui-

ci ne l'embêta plus. Voyant le pouvoir que lui avait conféré cette attitude, il décida de l'adopter de façon préméditée et maîtrisée. Quand ses conditions de travail devenaient insupportables, il quittait son travail : signe d'insolence vis-à-vis de ses employeurs blancs, qui lui firent dans toute la ville une réputation exécrationnelle. Il se moquait que les gens le jugent différent : il en était fier. Il craignait de rester piégé pour le reste de sa vie à Jackson (Mississippi) et souhaitait s'enfuir vers le nord ; il commit pour cela le premier et le dernier délit de sa vie en volant de quoi payer son voyage. Il eut le sentiment que cela était plus que moral.

C'est cet esprit qu'il conserva jusqu'à la fin. Quand il fut écrivain, bien installé à Chicago, il eut le sentiment que ses romans étaient mal interprétés par le lectorat blanc : on trouvait à tout coup le moyen d'atténuer son message sur les préjugés racistes, on ne voyait dans son œuvre que ce que l'on voulait bien y voir. Il comprit alors qu'il s'était autocensuré, qu'il avait choisi ses mots pour plaire davantage. Il lui fallut alors dépasser cette peur, ne plus chercher à plaire et écrire un livre qui ne risquait pas d'être mal interprété, un ouvrage aussi sinistre que la vie qu'il avait connue. Et ce fut *Un enfant du pays (Native Son)*, son roman le plus célèbre et le plus vendu.

Ce que Wright avait découvert était simple : quand vous vous soumettez mentalement à des agresseurs ou à une situation injuste et invivable, vous ne vous procurez pas de paix véritable. Vous encouragez les gens à pousser le bouchon plus loin, à vous en prendre davantage, à se servir de vous pour leurs propres desseins. Ils sentent le manque de respect que vous avez pour vous-même, ce qui justifie à leurs yeux le fait de vous maltraiter. Quand vous vous abaissez, vous en récoltez les fruits amers. Vous devez cultiver l'attitude contraire : un mental pugnace profondément ancré et inébranlable. Et vous forcerez le respect.

Ainsi en est-il de la vie pour tout le monde : les gens vous prennent tout ce qu'ils peuvent. S'ils sentent en vous une personne

prête à tout accepter et à se soumettre, ils repoussent les limites jusqu'à créer avec vous une relation d'exploitation. Certains le font ouvertement ; d'autres, plus fuyants, se comportent en agresseurs masqués. Faites-leur comprendre qu'il y a justement des limites à ne pas dépasser et que, s'ils se mettent à vous bousculer, vous le leur ferez payer. Soyez intrépide, toujours prêt à en découdre. Vous devez dégager cette impression sans nécessairement dire un mot. Paradoxalement, le fait que vous vous attachiez moins à leur complaire les conduira à long terme à vous respecter et à mieux vous traiter.

Les clefs de l'intrépidité

IL Y A SI LOIN DE LA MANIÈRE DONT ON VIT À CELLE DONT ON DEVRAIT VIVRE, QU'EN N'ÉTUDIANT QUE CETTE DERNIÈRE ON APPREND PLUTÔT À SE RUINER QU'À SE CONSERVER ; ET CELUI QUI VEUT EN TOUT ET PARTOUT SE MONTRER HOMME DE BIEN NE PEUT MANQUER DE PÉRIR AU MILIEU DE TANT DE MÉCHANTS. IL FAUT DONC QU'UN PRINCE QUI VEUT SE MAINTENIR APPRENNE À NE PAS ÊTRE TOUJOURS BON, ET EN USER BIEN OU MAL, SELON LA NÉCESSITÉ.

– Nicolas Machiavel

La question de l'éthique écartèle la conscience de tout le monde, ou presque. D'un côté, on comprend le besoin de se conformer à des normes élémentaires de conduite établies depuis des siècles ; on fait de son mieux pour les respecter. De l'autre côté, on perçoit aussi que le monde dans lequel on vit est infiniment plus concurrentiel que celui qu'ont connu nos parents et nos grands-parents. Pour faire son chemin dans la vie, on doit accepter d'égratigner la morale à l'occasion, de jouer avec les apparences, d'esquiver la vérité, de se faire passer pour meilleur que l'on est, et de manipuler enfin certaines personnes pour conforter notre position. Notre culture dans son ensemble reflète ce dilemme. Elle chante les mérites de la bonne entente et de la décence, alors que les médias nous titillent

en permanence avec l'exemple de ceux qui se sont hissés au sommet en se montrant féroces et impitoyables. On est à la fois attiré et repoussé par l'histoire de ces personnages.

Cette fracture nous met dans l'embarras et nous fait poser des actes ambigus. Nous parvenons mal à être tantôt bons, tantôt mauvais. Quand on se montre manipulateur sous la pression des circonstances, on a des remords. On hésite, on tergiverse : quand doit-on se montrer pugnace, et dans quelle mesure ?

Le grand écrivain florentin du XVI^e siècle Nicolas Machiavel observa le même phénomène à son époque, à un niveau différent. L'Italie était morcelée en petits États qui intriguaient en permanence pour se disputer le pouvoir. Pour un dirigeant, c'était un environnement complexe et dangereux. Pour affronter un État rival, un prince devait se montrer extrêmement circonspect. Il savait que ses rivaux étaient prêts à tout pour promouvoir leurs intérêts, et notamment à s'allier avec d'autres pour l'isoler ou le détruire. Il devait être prêt lui-même à tenter n'importe quelle manœuvre pour protéger son État. Mais dans le même temps, il était imprégné de valeurs chrétiennes. Il devait jongler avec deux codes de conduite : l'un pour la vie privée, l'autre pour les jeux du pouvoir. Cela le rendait gauche. Nul n'avait clairement défini les paramètres moraux permettant de défendre l'État et de le consolider. S'il devenait trop agressif, cela lui donnait mauvaise réputation, et il en souffrait. S'il se montrait en revanche bon et doux, son État tombait dans les griffes d'un rival, ce qui faisait le malheur de la population.

Machiavel ne se souciait guère du fait qu'un dirigeant fasse des accommodements avec la morale en fonction des circonstances : tout le monde fait ça. Il condamnait en revanche le dirigeant qui agissait à contretemps, c'est-à-dire qui se montrait agressif quand il aurait dû se montrer rusé et *vice versa* : n'ayant pas vu venir la trahison d'un ancien allié qui se mettrait à comploter contre lui, sa réaction serait excessivement désespérée. Quand une manœuvre réussit, les hommes tendent à oublier les méthodes sordides qui les

ont conduits au succès ; en cas d'échec en revanche, les mêmes tactiques sont examinées minutieusement et vivement critiquées.

Un prince ou un dirigeant se doit avant tout d'être efficace dans ses actions et, pour ce faire, il doit passer maître dans l'art de savoir quand et comment se montrer méchant. Ceci demande de l'intrépidité et de la souplesse. Quand la situation l'exige, il doit se conduire en lion : il lui faut être agressif et direct pour protéger son État, ou faire main basse sur quelque chose qui assure ses intérêts. Dans d'autres circonstances, il doit agir en renard, c'est-à-dire parvenir à ses fins par d'habiles manœuvres qui masquent son agression. Enfin, souvent, il doit faire l'agneau, brave créature docile et respectueuse portée aux nues par la culture ambiante. Telle est la façon saine de se montrer méchant : en s'adaptant aux circonstances. Posez des actes publics approuvés par l'opinion et appliquez les tactiques ignobles uniquement en coulisses. Celui qui maîtrise la façon d'être méchant ne le sera qu'avec parcimonie ; son peuple jouira de davantage de paix et de pouvoir que celui du prince maladroit qui veut à tout prix être bon.

Tel est le modèle que nous devons suivre. Nous sommes tous des princes en rivalité avec des milliers d'autres « États ». Nous avons des pulsions agressives, des désirs de pouvoir. Les pulsions sont dangereuses. Si nous nous y abandonnons de façon inconsciente ou maladroite, nous nous attirons toutes sortes de difficultés. Nous devons apprendre à identifier les situations qui exigent des actes résolus (mais maîtrisés) et bien choisir notre façon d'attaquer (comme un lion ou comme un renard).

Nous allons voir ci-dessous quels sont les ennemis et les scénarios qui exigent l'une ou l'autre forme de méchanceté, soit en défense, soit en attaque.

LES AGRESSEURS

En 1935, une partie de la gauche américaine était déçue par les réformes du président démocrate Franklin D. Roosevelt, connues

sous le nom de New Deal. Ces gens estimaient que les changements n'étaient pas assez rapides. Pour galvaniser ce mécontentement, ils décidèrent de s'unir en créant un parti ultérieurement baptisé Parti de l'Union. Ils comptaient se présenter contre Roosevelt en 1936 : le danger était réel ; s'ils obtenaient assez de suffrages, ils pouvaient faire gagner les élections aux républicains. Parmi les dirigeants de ce groupe se trouvaient Huey Long, grand sénateur populiste de Louisiane, et le père Charles Coughlin, prêtre catholique qui animait une émission de radio très populaire. Leurs idées étaient vaguement socialistes et séduisaient nombre de personnes qui se considéraient comme privées de beaucoup de droits par la crise de 1929. Leurs attaques contre Roosevelt eurent de l'effet : ses résultats dans les sondages plongèrent. Cela les enhardit, et leur campagne se fit de plus en plus agressive et implacable.

Le Président, de son côté, garda pratiquement le silence, et les laissa vociférer, accuser et menacer. Les conseillers de Roosevelt, le jugeant trop passif, cédèrent à la panique. Mais cela faisait partie de son plan. Il était certain que l'opinion allait, au fil des mois, se lasser de ces attaques stridentes. Il devinait que les courants au sein du Parti de l'Union allaient se déchirer à l'approche des élections. Il ordonna à ses représentants de ne pas attaquer.

Dans le même temps, il se montra actif en coulisses. En Louisiane, il congédia autant de partisans de Long que possible et les remplaça par des hommes à sa dévotion. Il fit conduire une enquête poussée sur les transactions financières douteuses de ce sénateur. Quant à Coughlin, Roosevelt s'attacha à l'isoler des autres prêtres catholiques connus, et le fit passer pour un extrémiste. Il mit en place une loi obligeant Coughlin à obtenir une licence pour diffuser ses émissions ; le gouvernement trouva des raisons pour lui refuser sa licence, ce qui le contraignit provisoirement au silence. Tout cela contribua à effrayer les ennemis du Président et à semer la confusion. Comme Roosevelt l'avait prédit, le Parti de l'Union

commença à se scinder et l'opinion se désintéressa de lui. En 1936, l'élection de Roosevelt fut une victoire sans précédent.

Franklin D. Roosevelt avait compris le principe de base à respecter face à des attaques directes et impitoyables. Si on les prend de front, on est obligé de se battre dans les conditions choisies par l'adversaire. On est en général désavantagé, sauf si l'on est soi-même d'un profil agressif, face à des ennemis armés d'idées simples et d'une énergie féroce. Il vaut mieux les combattre de façon indirecte, masquer ses intentions et faire ce que l'on peut sans que l'opinion le sache, c'est-à-dire créer des obstacles et semer le trouble. Au lieu de les affronter directement, il faut donner à ses agresseurs de la place pour lancer leurs attaques ; ce faisant, ils se découvrent et constituent autant de cibles faciles. Si l'on se montre trop actif et violent, on donne l'impression d'être sur la défensive. Il faut au contraire se comporter comme le renard face au lion, demeurer froid et calculateur, et faire ce que l'on peut pour que les adversaires perdent toute mesure : ainsi piégés, ils se décomposeront sous l'effet de leur propre énergie déchaînée.

LES AGRESSEURS MASQUÉS

Ce sont les maîtres du camouflage. Ils se présentent tantôt comme faibles et sans défense, tantôt comme moroses et vertueux, tantôt encore comme patelins et cordiaux. Cela les rend difficiles à identifier au premier abord. Ils lancent des messages ambigus, en se montrant successivement amicaux, froids et hostiles : cela tend à égarer l'interlocuteur et à faire surgir en lui des émotions contradictoires. Si vous leur demandez des explications, ils se servent de cette confusion pour vous donner des remords, comme si vous étiez à la source du problème. Une fois entraîné dans cette comédie, vous commencez à vous échauffer et il peut être très difficile de reprendre de la distance. Le secret, c'est de les reconnaître à temps pour ce qu'ils sont, afin de réagir de façon appropriée.

Quand la grande duchesse Catherine, qui allait devenir la Grande Catherine, impératrice de toutes les Russies, rencontra son futur mari Pierre, elle ne vit en lui qu'un enfant innocent. Il jouait toujours avec des soldats de plomb et faisait des caprices. Ils se marièrent en 1745 et, assez vite, elle entrevit un nouvel aspect de son caractère. En privé, ils s'entendaient plutôt bien. Mais on rapporta rapidement à la jeune femme bon nombre de sales histoires, par exemple qu'il regrettait leur mariage et préférait sa femme de chambre. Que croire : ces racontars ou sa cordialité quand ils étaient ensemble ? Une fois devenu le tsar Pierre III, il lui arrivait d'inviter courtoisement Catherine à lui rendre visite dans la matinée, mais ensuite il l'ignorait. Un jour, le jardinier de la couronne cessa de livrer à la tsarine ses fruits préférés : elle apprit que c'était sur ordre du tsar. Celui-ci faisait tout ce qu'il pouvait pour la rendre malheureuse et l'humilier sournoisement.

Heureusement pour elle, Catherine comprit vite qu'il était un grand manipulateur. Ses apparences enfantines lui servaient manifestement à cacher un cœur mesquin et vindicatif. Elle se convainquit qu'il avait pour but de la pousser à faire une bêtise et que celle-ci lui servirait d'excuse pour l'isoler ou se débarrasser d'elle. Elle décida d'attendre son heure, de se montrer aussi affable que possible et de se faire quelques alliés puissants à la cour et dans l'armée, où beaucoup commençaient à mépriser le tsar.

Finalement, sûre du soutien de ses alliés, elle organisa un coup d'État pour se débarrasser de lui une fois pour toutes. Quand il fut clair que l'armée s'était rangée du côté de Catherine et que Pierre III allait être arrêté, celui-ci commença à quémander et à la supplier : il allait changer, ils régneraient ensemble. Elle ne répondit pas. Il lui envoya un autre message déclarant qu'il allait abdiquer, à condition qu'il puisse tranquillement retourner sur ses terres avec sa maîtresse. Elle refusa cet accord. Il fut arrêté et, peu après, assassiné par l'un des instigateurs du coup d'État, peut-être avec l'accord de l'impératrice.

Catherine de Russie était une intrépide type. Elle avait compris qu'avec des agresseurs masqués, il faut garder son sang-froid et ne pas se laisser emberlificoter dans leurs intrigues incessantes. Si l'on réagit de façon indirecte, en devenant soi-même agresseur masqué, on entre dans un jeu où l'on se fait battre à tout coup. En se montrant sournois et retors, on aiguillonne leur manque de confiance en eux-mêmes et on aggrave leur nature vindicative. La seule façon de les traiter, c'est d'avoir recours à une action audacieuse et sans complaisance qui les découragera de faire de nouvelles idioties ou les mettra en fuite. Ils ne comprennent que la force. Le fait de se trouver des alliés haut placés peut servir à les repousser. Avec ces renards, soyez lion : faites peur. Ils comprennent que, s'ils persistent dans leur comportement, cela leur coûtera cher.

Pour identifier ce genre de personnages, cherchez des comportements exagérés manquant de naturel : une gentillesse trop douceuse, un excès de moralité. Il y a des chances pour qu'il s'agisse de camouflages servant à détourner l'attention de leur nature véritable. Mieux vaut alors faire preuve d'initiative en prenant des mesures de précaution dès l'instant où vous sentez qu'ils commencent à vous circonvenir.

LES SITUATIONS INJUSTES

Au début des années 1850, Abraham Lincoln parvint à la conclusion que l'esclavage était une souillure pour la démocratie américaine, et devait être éliminé. Mais en étudiant le paysage politique de l'époque, il réfléchit : les gens de gauche étaient trop vertueux et tapageurs ; dans leur ferveur à défendre l'abolition, ils allaient polariser la vie politique du pays et les esclavagistes pourraient facilement exploiter cette division pour maintenir leurs institutions pendant des décennies.

Lincoln était un réaliste accompli : quand on cherche à faire cesser une injustice, on veut obtenir des résultats. Cela exige une

stratégie, voire de la fourberie. Pour mettre fin à l'esclavage, il était prêt à tout, ou presque.

Il jugea que, politiquement, c'était à lui d'embrasser cette cause. Son premier pas fut de présenter à l'opinion un front modéré pendant la campagne de 1860 et après son élection à la présidence. Il donna l'impression que son but premier était de maintenir l'Union et de démanteler progressivement l'esclavage par une politique d'endiguement. En 1861, quand la guerre de Sécession apparut comme inévitable, il décida de tendre un piège astucieux aux sudistes : il les conduisit à attaquer Fort Sumter, ce qui le força à déclarer la guerre. Les nordistes apparaissaient comme les victimes de l'agression. Ces manigances étaient destinées à lui conserver l'appui et l'unité des nordistes : qui s'opposait à lui s'opposait à ses efforts pour battre les sudistes et maintenir l'Union. La question de l'esclavage passa au second plan. La présence d'un front unifié à ses côtés empêchait presque totalement l'ennemi de lui jouer des tours politiques.

Tandis que le sort des armes tournait en faveur des nordistes, Lincoln glissa progressivement vers des positions plus radicales, par exemple avec sa Proclamation d'émancipation et son discours de Gettysburg ; il avait en effet davantage de latitude pour révéler ses véritables buts et agir en conséquence. Quand il eut conduit les nordistes à la victoire militaire, il eut encore plus de liberté pour poursuivre sa campagne. Ainsi, pour en finir avec l'esclavage, Lincoln avait accepté de manipuler publiquement l'opinion en cachant ses intentions et en se livrant à des tromperies manifestes avec ses manigances politiques. Cela lui demanda beaucoup d'intrépidité et de patience, et presque tout le monde s'y trompa : on le qualifia (et on le qualifie encore) d'opportuniste.

Devant une situation injuste, on dispose de deux options. On peut certes proclamer à cor et à cri son intention de battre l'adversaire, en passant pour quelqu'un de bon et de noble. Mais en fin de compte, cela tend à polariser l'opinion : pour chaque sympathisant que l'on

gagne à sa cause, on se crée un ennemi déterminé. De surcroît, vos intentions deviennent alors évidentes. Si l'ennemi est rusé, cela devient presque impossible de le battre. L'autre solution, si l'on veut des résultats, c'est d'apprendre le jeu du renard, en renonçant à sa propre pureté morale. On résiste à la tentation de perdre son sang-froid et l'on met au point d'habiles manœuvres stratégiques pour s'attirer l'appui de l'opinion. On change de position au gré des circonstances, on tend des pièges à l'ennemi pour qu'il commette des actes qui vous attireront la sympathie. On cache ses intentions. C'est comme une guerre : on doit tout faire pour battre l'ennemi, à l'exception de la violence gratuite. Il n'y a aucune noblesse à perdre si l'injustice l'emporte finalement.

LES SITUATIONS STATIQUES

Dans tout projet, les gens se hâtent de promulguer les règles et conventions qui doivent être respectées. C'est souvent nécessaire pour faire régner l'ordre et la discipline. Mais le plus souvent, ces règles et conventions sont arbitraires : elles reposent sur des succès passés et s'avèrent peu adaptées au présent. Il s'agit souvent d'un instrument pour que les gens en place gardent leur mainmise et conservent l'unité du groupe. Si ça se prolonge suffisamment, cela finit par abrutir les gens et étouffer toute façon nouvelle de procéder. Dans une telle situation, la seule chose qui convienne est la destruction totale de ces conventions dépassées, pour faire place à du neuf. En d'autres termes, il faut se conduire en lion, aussi méchant que l'on puisse paraître.

C'est ainsi que plusieurs grands musiciens de jazz noirs – tels Charlie Parker, Thelonious Monk et Dizzy Gillespie – traitèrent les conventions musicales qui s'étaient figées au début des années 1940. Après une jeunesse insouciante, le jazz avait été embrassé par les musiciens et le public blancs. Le style qui faisait fureur – *big band*, swing – était plus maîtrisé et réglementé. Pour faire de l'argent dans ce milieu, il fallait se conformer aux règles et respecter le genre en vogue. Mais même alors, les musiciens noirs

qui se pliaient à ces conventions étaient payés considérablement moins que leurs homologues blancs. La seule façon de contourner cette situation d'oppression était de la détruire avec une musique totalement nouvelle, et ce fut le cas avec un style connu plus tard sous le nom de be-bop. Ce nouveau genre allait au rebours des conventions en vigueur. Cette musique était sauvage, improvisée. Quand elle connut le succès, ses musiciens eurent la liberté de jouer selon leurs propres normes, et de maîtriser en partie leur carrière. Une situation statique avait volé en éclats, le champ était libre pour les grandes innovations du jazz des années 1950 et 1960.

En général, il faut se montrer peu respectueux des règles fixées par d'autres. Elles ne conviennent pas nécessairement à l'époque, ni à votre tempérament. Et le fait d'être le premier à créer un ordre nouveau apporte beaucoup de pouvoir.

LES SITUATIONS SANS ISSUE

Il arrive que l'on se heurte à des obstacles impossibles à surmonter quoi que l'on fasse. Par exemple, on peut être conduit à travailler avec des individus déraisonnables. Leurs actes ne servent qu'à imposer leur pouvoir, et à vous pourrir la vie. Quoi que vous fassiez, vous avez tort. Il existe aussi des circonstances dans lesquelles on est continuellement obligé de voler au secours de quelqu'un ; il s'agit en général d'une personne qui joue les victimes en permanence. Elle en fait toute une comédie. Quoi que vous fassiez, le besoin désespéré de sauvetage continuera à se faire sentir, encore et encore.

Dans ce genre de dynamique, votre affectivité vous pousse à chercher obstinément une solution au problème et à trouver une réponse raisonnable malgré des déceptions réitérées. En fait, la seule solution viable est de mettre fin à la relation sans dispute, négociation ni compromis. Vous démissionnez de votre poste : un de perdu, dix de retrouvés. Vous quittez la personne qui vous tourmente de façon aussi définitive que possible. Vous résistez à toute tentation d'éprouver des remords. Il faut mettre entre la personne et vous un

maximum de distance, afin qu'elle soit dans l'incapacité de jouer sur vos sentiments. Une fois qu'elle sera comme morte à vos yeux, vous pourrez continuer à vivre.

Retournement de perspective

Le problème avec les conflits, la raison pour laquelle nous cherchons souvent à les éviter, c'est qu'ils suscitent en nous quantité d'émotions désagréables. Cela nous atteint que quelqu'un tente de nous blesser ou de nous faire du tort. Cela nous remet en cause et nous rend incertains. Avons-nous mérité cela ? Si ces moments désagréables se renouvellent, nous n'en sommes que plus nerveux. Mais ce n'est en fait qu'un problème de perception. Dans notre émoi, nous exagérons les intentions funestes de nos adversaires. D'une façon générale, nous tendons à être trop affectés par les conflits. Certaines personnes ont des problèmes et des traumatismes qu'elles traînent avec elles depuis leur enfance. Le plus souvent, quand ces gens cherchent à nous causer du tort ou à nous paralyser, ce n'est pas dû au fait qu'ils nous en veulent personnellement. Cela découle d'une profonde insécurité personnelle et de situations non résolues dans le passé. Nous croisons simplement le chemin de ces personnes au mauvais moment.

Il est vital de renverser notre perspective : la vie comporte forcément une part de conflits d'intérêts. Chaque personne a ses plans et ses problèmes, qui entrent parfois en conflit avec les nôtres. Au lieu d'en faire une affaire personnelle et de nous tourmenter quant aux intentions de l'autre, nous devons simplement nous protéger et promouvoir nos intérêts sur cette arène sanglante qu'est

la vie. Focalisez votre attention sur les manigances de l'adversaire et voyez comment les détourner. Si vous devez pour cela recourir à des actes réprouvés par la morale classique, n'éprouvez aucun remords : c'est juste un nouveau pion que vous avancez sur l'échiquier. Acceptez la nature humaine telle qu'elle est, et le fait que des gens en viennent à vous agresser. Cette perspective calme et détachée vous aidera beaucoup à trouver la stratégie idéale pour désamorcer leur agressivité. Ne mettez pas votre affectivité en jeu dans ces combats, vous vous y habituerez et vous finirez par prendre un certain plaisir à vous battre comme il convient.

DANS LES EXERCICES DU GYMNASSE, QUELQU'UN T'A ÉCORCHÉ AVEC L'ONGLE ET T'A BRISÉ D'UN COUP DE TÊTE. NOUS N'EN MANIFESTONS AUCUN DÉSAGRÉMENT, NOUS NE NOUS OFFENSONS PAS, NOUS NE LE SOUPÇONNONS PAS DANS LA SUITE DE NOUS VOULOIR DU MAL. TOUTEFOIS, NOUS NOUS EN GARDONS, NON POURTANT COMME D'UN ENNEMI ; MAIS, SANS LE TENIR EN SUSPICION, NOUS L'ÉVITONS BIENVEILLAMMENT. QU'IL EN SOIT DE MÊME DANS LES AUTRES CIRCONSTANCES DE LA VIE. PASSONS BIEN DES CHOSES À CEUX QUI, POUR AINSI DIRE, S'EXERCENT AVEC NOUS AU GYMNASSE. IL EST POSSIBLE, EN EFFET, COMME JE LE DISAIS, DE LES ÉVITER, SANS LES SOUPÇONNER, NI LES DÉTESTER.

– Marc Aurèle

CHAPITRE 6

Payer de sa personne : l'Autorité

DANS UN GROUPE, C'EST LA PERSONNE OCCUPANT LA PREMIÈRE PLACE QUI, CONSCIEMMENT OU PAS, DONNE LE TON. SI LE CHEF EST TIMORÉ, SUSCEPTIBLE OU TROP SOUCIEUX DE SA RÉPUTATION, CELA PERCOLE INÉVITABLEMENT DANS TOUT LE GROUPE ET REND IMPOSSIBLE TOUTE ACTION EFFICACE. LE FAIT DE SE LAMENTER ET D'EXHORTER LES GENS À TRAVAILLER PLUS EST CONTRE-PRODUCTIF. IL FAUT ADOPTER LE STYLE OPPOSÉ : DONNEZ À VOS TROUPES UN MORAL D'ACIER PAR VOS ACTES ET NON PAR VOS PAROLES. SI L'ON VOUS VOIT TRAVAILLER PLUS QUE TOUT LE MONDE, MANIFESTER LES PLUS HAUTES EXIGENCES, PRENDRE DES RISQUES AVEC ASSURANCE ET TRANCHER LES CAS DIFFICILES, CELA GALVANISE LE GROUPE ET LE SOUDE. EN CETTE ÉPOQUE DÉMOCRATIQUE, IL FAUT METTRE EN PRATIQUE CE QUE L'ON PRÊCHE.



Le roi des dealeurs

NUL NE PEUT COMMANDER CONVENABLEMENT UNE ARMÉE DEPUIS L'ARRIÈRE. IL FAUT ÊTRE DEVANT... EN PREMIÈRE LIGNE. IL FAUT S'Y MONTRER : CHAQUE OFFICIER ET CHAQUE HOMME PRÉSENT DOIVENT EN RESSENTIR L'EFFET SUR LEUR ESPRIT ET LEUR ÉNERGIE PERSONNELLE...

– Général William T. Sherman

Au printemps 1991, le jeune Curtis Jackson était reconnu comme l'un des dealeurs les plus habiles. Sa fidèle clientèle avait augmenté au point qu'il avait dû recruter des acolytes pour répondre à la demande. Mais, comme il le savait, rien de bon ne dure dans un quartier défavorisé. Au moment où Curtis faisait des projets pour étendre son réseau, un dealeur plus âgé du nom de Wayne se mit à le menacer. Wayne, après un séjour en prison, était de retour ; il était décidé à faire beaucoup d'argent le plus vite possible et à dominer le trafic de drogue local. Curtis était apparemment son principal rival. Wayne tenta d'intimider le jeune trafiquant, et l'avertit qu'il ferait mieux de réduire ses affaires, ou bien cela lui coûterait cher. Curtis ne s'en soucia pas. Alors Wayne décida de placer la barre plus haut : il fit savoir qu'il allait faire tuer Curtis.

Ce dernier avait déjà vu faire cela et il savait ce qui allait arriver. Wayne ne pouvait pas se salir lui-même les mains : il ne pouvait risquer de retourner en prison. Il misait en revanche sur le fait qu'un jeune écervelé apprenne son désir de tuer Curtis et, pour obtenir plus de crédibilité dans le milieu, prenne l'initiative de faire le sale travail. Effectivement, quelques jours après avoir appris les intentions de Wayne, Curtis remarqua qu'un jeune garçon du nom de Nitty le suivait dans les rues. Curtis acquit la certitude que Nitty avait l'intention de le descendre, et sans tarder.

Telle était la dynamique décourageante du trafic dans un quartier : plus un dealeur réussissait, plus il attirait de malveillance. S'il n'inspirait pas la terreur, des rivaux s'en prenaient à lui pour lui prendre ce qu'il avait, en menaçant continuellement sa position. Quand ce processus s'enclenchait, le dealeur qui avait réussi se trouvait entraîné dans un cercle vicieux de violence, de représailles et de séjours en prison.

Cependant, quelques trafiquants parvenaient à se hisser au-dessus de la mêlée. Dans le quartier, ils étaient comme des rois : le simple fait d'entendre prononcer leur nom ou de les apercevoir dans la rue suscitait une réaction instinctive, mélange de peur et d'admiration. Ce qui les distinguait du lot, c'était une série d'actes passés prouvant leur intelligence et leur intrépidité. Leurs manigances pouvaient être imprévisibles, et n'en étaient que plus effrayantes. S'il prenait l'envie à quelqu'un de les défier, il se remémorait vite ce que ces personnages avaient fait dans d'autres circonstances, et cela le calmait. Tout cela leur conférait une aura de pouvoir et de mystère. Au lieu d'être cernés par des challengers, ils avaient des disciples prêts à les suivre aussi loin qu'ils le voudraient. Si Curtis voulait se donner cette stature, le moment était venu de le prouver, de façon aussi spectaculaire que possible.

Menacé de mort imminente, il s'appliqua à maîtriser ses émotions et réfléchit posément au dilemme devant lequel Wayne le plaçait. S'il cherchait à tuer Wayne le premier, celui-ci serait sur ses gardes et

en situation de légitime défense, et il aurait une excuse toute trouvée pour supprimer Curtis. Si ce dernier en revanche s'en prenait à Nitty et le tuait, la police l'arrêterait et il écoperait d'une lourde peine, ce qui arrangerait parfaitement Wayne. Et s'il ne faisait rien, Nitty finirait par l'avoir. Mais la stratégie de Wayne avait un point faible : la peur de faire lui-même le travail. Ainsi, il n'était pas un roi, mais juste un dealer froussard qui jouait les durs. Curtis allait l'attaquer sous un angle inattendu et retourner la situation en sa faveur.

Sans perdre de temps, il demanda à un membre de son réseau, appelé Tony, de l'accompagner pendant l'après-midi. Ils surprirent ensemble Nitty dans la rue et, tandis que Tony le tenait, Curtis lui lacéra le visage avec une lame de rasoir. Il lui fit une blessure assez profonde pour que le gamin parte en hurlant à l'hôpital, et garde un moment une belle balafre. Quelques heures plus tard, Tony et lui trouvèrent la voiture de Wayne vide et la criblèrent de balles : c'était un message ambigu qui pouvait signifier soit qu'ils auraient souhaité qu'il fût dedans, soit qu'ils le défiaient de réagir et de les attaquer ouvertement.

Le lendemain, les dominos tombèrent comme Curtis l'avait pensé. Nitty alla trouver Wayne, espérant qu'ils aillent tous les deux se venger de Curtis : après tout, Wayne aussi s'était fait attaquer. Mais celui-ci insista pour que le gosse monte au créneau tout seul. Alors Nitty perça Wayne à jour : on l'avait utilisé comme pigeon pour faire le sale boulot, et Wayne n'était pas aussi coriace qu'il le prétendait. Nitty n'avait donc plus rien à faire avec lui, et il avait trop peur pour affronter Curtis lui-même. Il décida qu'il pouvait vivre avec sa cicatrice. Wayne était désormais en position délicate. S'il demandait à quelqu'un d'autre de le débarrasser de Curtis, il apparaîtrait pour ce qu'il était vraiment : trop lâche pour le faire lui-même. Mieux valait oublier toute l'affaire.

Dans les jours qui suivirent, tout le quartier parla de cette histoire. Le jeune Curtis avait battu un vieux rival à son propre jeu. À la différence de Wayne, il n'avait pas peur de se montrer lui-même

violent. Ce qu'il avait fait était effronté et spectaculaire : personne ne l'avait vu venir. Chaque fois que des gens croisaient Nitty dans la rue avec sa longue balafre sur la figure, cela leur rappelait l'incident. Les rivaux pouvaient y réfléchir à deux fois avant de défier Curtis : il s'était montré coriace et rusé. Et ceux de son réseau étaient dûment impressionnés par son sang-froid et la façon dont il avait retourné la situation. Ils le regardaient désormais d'un œil nouveau, comme quelqu'un capable de survivre dans cette jungle, et qui méritait d'être suivi.

Curtis donna ainsi plusieurs leçons mémorables et, lentement, se hissa au-dessus des autres dealers. Il s'attira ainsi une cohorte de jeunes admirateurs qui allaient bientôt constituer une bande dévouée de disciples : ils l'aideraient au moment où il se diversifierait dans la musique.

Après le succès de son premier album en 2003, Curtis, désormais appelé 50 Cent, commença à réaliser son rêve de créer une entreprise conséquente. Les choses mirent quelques mois et même quelques années à se mettre en place, mais un malaise sourdait en lui. Étant donné sa position et sa célébrité, il était naturel de croire que ceux qui travaillaient pour lui allaient simplement, sous sa direction, faire ce qu'il voulait. Mais toute sa vie lui avait appris le contraire : les gens veulent tout vous prendre sans cesse ; ils remettent en cause vos pouvoirs et vous défient.

Dans le milieu des affaires, les cadres et gestionnaires qui s'occupaient de son business ne cherchaient pas à lui prendre son argent ni sa vie, mais il avait néanmoins le sentiment qu'ils grignotaient son pouvoir et tentaient d'assagir son image ; bref, de faire de lui quelqu'un de rangé et de prévisible. S'il laissait faire les choses, il perdrait la seule qualité qui le rendait unique : la propension à prendre des risques et à surprendre. Il représenterait bientôt un investissement sûr, mais il ne serait plus un leader ni une force créatrice. Dans le monde où nous vivons, impossible de se détendre et de se reposer sur son nom, ses réussites ou son titre. Il

faut se battre pour imposer sa différence et contraindre les gens à vous suivre.

Toutes ces conclusions s'imposèrent douloureusement à lui pendant l'été 2007. Son troisième album, *Curtis*, devait sortir en septembre, et tout le monde avait l'air de s'en fiche. Le label, Interscope, se comportait comme si l'album allait se vendre tout seul. L'équipe de gestionnaires de Curtis avait concocté une campagne de vente qu'il jugeait trop gentille, passive et « comme-il-faut ». Les gens essayaient de trop maîtriser la situation. Un après-midi du mois d'août, un employé de G-Unit Records (le label personnel de Fifty au sein d'Interscope) lui apprit qu'il y avait eu une fuite : une vidéo de l'album sur le point de sortir était sur Internet. Si elle se diffusait, cela flanquerait par terre le lancement soigneusement orchestré des morceaux, prévu pour ce même mois. Fifty fut le premier à apprendre la chose et, après s'être demandé quoi faire, il décida que le moment était enfin venu de secouer cette belle mécanique, d'être imprévisible et de se comporter en roi des battants.

Il convoqua dans son bureau son équipe du G-Unit chargée de la radio et d'Internet. La réaction classique à la fuite, défendue par les gestionnaires, consistait à tenter d'étouffer la propagation virale de la vidéo. Fifty leur ordonna de propager subrepticement la fuite vers d'autres sites pour qu'elle s'étende comme un feu de brousse.

Par-dessus le marché, lui et son équipe inventèrent une histoire à communiquer aux journalistes pour l'édification du public : quand Fifty avait appris la fuite, il s'était mis dans une fureur noire. Il avait lancé son téléphone contre une fenêtre avec une force telle que celle-ci s'était brisée. Il avait arraché sa télévision à écran plasma du mur et l'avait littéralement explosée. Il avait quitté le bâtiment dans tous ses états, et on l'avait entendu hurler qu'il fermait tout et partait en vacances. Le soir même, sur ordre de Fifty, ils s'arrangèrent pour que l'équipe de nettoyage du bâtiment prenne en photo les dégâts, mis en scène de façon appropriée, et que, grâce à une nouvelle

« fuite », ces photos se retrouvent sur Internet. Les choses devaient rester strictement entre eux : la direction elle-même ne devait pas savoir que toute l'affaire était bidon.

Pendant les jours qui suivirent, Fifty observa avec satisfaction que l'histoire se répandait partout. Interscope se réveillait. Curtis envoya un message aux directeurs en leur annonçant qu'il prenait les choses en main – s'il refusait de faire davantage de publicité, comme il les en menaçait, toute leur campagne était par terre. Il fallait qu'ils soient à sa botte et qu'ils lui laissent donner le ton pour la publicité, ce qui signifiait une approche plus souple et plus agressive. Parmi les cadres et les employés de Fifty, la rumeur courut rapidement sur ce qui était prétendument arrivé : sa réputation de violence et d'imprévisibilité refaisait surface. Quand ils le revirent dans les bureaux, ils prirent peur. Mieux valait faire attention à ce qu'il voulait plutôt que risquer sa colère. Quant au public, c'était exactement le genre d'anecdote auquel il s'attendait de la part du rappeur gangster. Il forçait l'attention. Ils pouvaient rire tant qu'ils voulaient de ses bouffonneries hystériques, sans savoir que c'était Fifty, à l'origine de toute cette comédie, qui allait rire le dernier.

L'approche intrépide

QUAND JE ME HISSAI AU SOMMET DANS LES AFFAIRES, JE M'ADAPTAI À MA POSITION NOUVELLE : JE DEVINS PLUS HARDI ET PLUS FOU QU'AVANT. ET JE PRÊTAI ENCORE MOINS L'OREILLE À CEUX QUI TENTAIENT DE ME FREINER.

– 50 Cent

Au fil de l'Histoire, on voit se répéter ce même processus. Certains personnages se distinguent du commun par une compétence ou un talent spécifique. Peut-être que ce sont des as en politique, qu'ils

savent charmer et se faire les alliés qu'il faut. Ou peut-être sont-ils passés maîtres dans un domaine technique particulier. Peut-être encore ont-ils lancé un projet audacieux qui a réussi. De toute façon, ces individus se trouvent propulsés en position de commandement, position à laquelle leur expérience et leur éducation ne les ont pas préparés.

Une fois qu'ils sont seuls au sommet, chacune de leurs actions et de leurs décisions est examinée à la loupe par le groupe et par le public. La pression peut être énorme et beaucoup d'entre eux, inévitablement, succombent inconsciemment à toutes sortes de peurs. Alors qu'ils s'étaient montrés hardis et créatifs, ils deviennent prudents et conservateurs, réalisant l'importance des enjeux. Secrètement effrayés par le fait d'être responsables du succès du groupe, ils délèguent à outrance, demandent son avis à tout un chacun, se retiennent de prendre les décisions difficiles. Ou encore, ils deviennent de véritables tyrans et tentent de tout maîtriser, ce qui révèle faiblesse et insécurité. C'est l'histoire de sénateurs remarquables devenus de minables présidents, de hardis lieutenants qui font de piètres généraux, ou encore de chefs de bureau performants qui deviennent des cadres dirigeants incompetents.

Mais dans le groupe, il y en a forcément quelques-uns qui démontrent le contraire : ils se hissent à un niveau supérieur et font preuve de qualités de meneurs d'hommes extraordinaires, qualités que nul ne soupçonnait en eux. On trouve dans cette catégorie des gens comme Napoléon Bonaparte, le Mahatma Gandhi et Winston Churchill. Ce que ces personnages ont en commun, ce ne sont pas des talents mystérieux ni une connaissance particulière, mais plutôt des qualités de caractère, un tempérament qui révèle l'essence de l'art. Ils sont intrépides. Ils ne répugnent pas à prendre seuls des décisions difficiles ; au contraire, ils semblent ravis d'assurer pareilles responsabilités. Ils ne deviennent pas brusquement plus conservateurs, mais manifestent au contraire une propension à se

montrer hardis dans leurs actes. Ils se comportent avec une merveilleuse élégance sous la mitraille.

Ces personnes en viennent à comprendre de différentes façons qu'un leader a un pouvoir unique qui reste en général inexploité. Un groupe tend à adopter l'esprit et l'énergie du chef. Si celui-ci est faible et passif, le groupe se morcelle en factions. Si le leader manque de confiance en lui-même, son insécurité se propage vers le bas le long de l'échelle hiérarchique. Quand il se montre nerveux et irritable, cela énerve tout le monde. Mais le contraire ouvre les possibilités opposées. Le chef audacieux qui monte en première ligne et donne le ton et le programme du groupe communique un degré supérieur d'énergie et de confiance. Un tel meneur n'a pas besoin de hurler ni de bousculer les gens ; ses subordonnés veulent le suivre parce qu'il est fort et stimulant.

À la guerre, les qualités du chef viennent en relief de façon plus évidente, car des vies sont en jeu. On peut distinguer deux styles de commandement : depuis l'arrière et depuis l'avant. Dans le premier style, le général aime rester sous sa tente ou au poste de commandement et y donner ses ordres, avec le sentiment que le recul lui facilite la gestion du combat. Dans ce style, on consulte les autres généraux pour les décisions importantes et on opte pour un commandement collégial : le général en chef cherche à ouvrir le parapluie pour échapper au contrôle, aux responsabilités et au danger. Mais les plus grands généraux de l'Histoire sont toujours ceux qui commandent depuis l'avant, et tout seuls. On peut les voir avec leurs troupes à la tête de l'armée, exposés aux mêmes dangers que le moindre fantassin. Le duc de Wellington a dit que la seule présence de Napoléon Bonaparte à la tête de son armée équivalait à un renfort de quarante mille hommes. Une sorte de décharge électrique parcourt les troupes : le chef partage leurs sacrifices, il commande par l'exemple. Cela a presque des connotations religieuses.

On retrouve les deux mêmes styles dans les affaires et en politique. Les dirigeants d'entreprise qui dirigent de l'arrière tentent toujours de camoufler ce vice en vertu : la nécessité du secret, le désir d'être juste et démocratique. Mais en réalité, cette attitude est fille de la peur et conduit inéluctablement à un manque de respect de la part des subordonnés. Le style contraire, le commandement depuis l'avant et par l'exemple, a le même effet au bureau que sur le champ de bataille. Les chefs qui travaillent davantage que tout le monde, qui mettent en pratique ce qu'ils disent, qui ne craignent ni d'endosser la responsabilité des décisions difficiles, ni de prendre des risques, forcent le respect, ce qui se traduit à terme par de riches dividendes. Ils peuvent exiger des sacrifices, unir les fauteurs de troubles et faire parfois des erreurs sans susciter ni récriminations ni doutes. Ils n'ont pas besoin de vociférer, de se plaindre ou de forcer les personnes qui les suivent. Celles-ci le font de leur plein gré.

Dans un milieu urbain comme le Southside Queens, le respect revêt une importance primordiale. Ailleurs, on peut tirer une certaine autorité et une certaine crédibilité de son éducation et de son curriculum vitæ. Mais dans un quartier défavorisé, pas question. Là, tout le monde part de zéro. Pour mériter le respect de ses pairs, il faut prouver sa valeur de façon répétée. Les gens ont continuellement tendance à mettre en doute vos capacités et votre pouvoir. Il faut montrer encore et encore que l'on a ce qu'il faut pour prospérer et durer. Les grands mots et les belles promesses ne signifient rien ; seuls les actes pèsent. Si l'on est aussi authentique et coriace qu'on prétend l'être, on mérite un respect qui fait reculer les autres et rend la vie beaucoup plus facile.

Telle doit être votre perspective. Vous êtes venu au monde sans rien. Les titres, l'argent et les privilèges dont vous avez hérité sont en vérité des handicaps. Ils vous font croire que vous méritez le respect. Si vous continuez à imposer votre volonté à cause de ces privilèges, les gens en viendront à vous mépriser. Seuls vos actes

peuvent prouver votre valeur. Ce sont eux qui disent qui vous êtes. Il vous faut imaginer que vous êtes sans cesse mis au défi de démontrer que vous méritez la position que vous occupez. Dans un monde plein de contrefaçons et de faux-semblants, vous vous distinguerez comme quelqu'un d'authentique et digne de respect.

Les plus grands dirigeants de l'Histoire ont inévitablement appris par expérience la leçon suivante : il vaut beaucoup mieux être craint et respecté qu'être aimé. Prenons l'exemple du metteur en scène de cinéma John Ford, auteur de quelques films parmi les plus grands d'Hollywood. Le metteur en scène exerce un métier particulièrement difficile. Il doit gérer un personnel nombreux, des acteurs susceptibles et des producteurs tyranniques qui cherchent à intervenir à chaque étape du tournage, le tout dans des délais extrêmement rigides, avec des sommes énormes en jeu. Les metteurs en scène ont tendance à céder du terrain sur ces différents champs de bataille. Ils amadouent et cajolent les acteurs, ils entrent çà et là dans les vues des producteurs pour obtenir une certaine coopération en se montrant aimables et agréables.

Ford était d'un naturel compréhensif, mais il avait appris que, lorsqu'il dévoilait ce côté de sa personnalité, la maîtrise du produit final lui échappait rapidement. Acteurs et producteurs s'imposaient et le film perdait toute cohérence. Il avait remarqué que les metteurs en scène connus pour leur gentillesse ne duraient guère : ils se faisaient sans cesse bousculer au point que leurs films étaient minables. Dès le début de sa carrière, il choisit de se forger un masque, celui d'un homme implacable et même un peu effrayant.

Sur le plateau, il faisait clairement comprendre qu'il n'était pas une *prima donna*. Il travaillait plus que tout le monde. Si l'on tournait dans des conditions difficiles, il dormait lui aussi sous la tente et se contentait d'une nourriture frugale. Il n'hésitait pas à en venir aux mains avec les acteurs, John Wayne par exemple. Il ne plaisantait pas : il tapait pour de bon et de toutes ses forces, et les acteurs répondaient avec la même énergie. Cela donnait le ton : l'acteur était

alors gêné de se montrer pointilleux et de faire des caprices. Tout le monde était traité de la même façon. L'archiduc d'Autriche en personne, qui tentait une carrière d'acteur à Hollywood, se fit hurler dessus et bousculer dans un fossé par Ford lui-même.

Il dirigeait les acteurs de façon unique. Il leur expliquait en quelques mots soigneusement choisis ce qu'il attendait d'eux. Puis, si cela se passait mal sur le plateau, il les humiliait brutalement devant tout le monde. Les acteurs apprenaient vite à faire attention aux rares mots qu'il prononçait ainsi qu'à son attitude sur le plateau, souvent plus significative encore. Il fallait qu'ils se concentrent et paient de leur personne. Une fois, le célèbre producteur Samuel Goldwyn vint sur le plateau et déclara à Ford qu'il voulait juste le regarder travailler ; c'était une façon pour le producteur d'espionner le metteur en scène et de faire pression sur lui. Ford ne dit mot. Mais le lendemain, il se rendit dans le bureau de Goldwyn et s'assit en silence dans un fauteuil devant celui-ci, en le fixant d'un air furieux. Au bout d'un moment, Goldwyn, exaspéré, lui demanda ce qu'il faisait : Ford répondit qu'il voulait juste regarder Goldwyn travailler. Celui-ci ne l'importuna plus jamais sur le plateau et apprit vite à lui laisser de la place.

Tout cela avait un effet étrange et paradoxal sur les acteurs et les techniciens. Ils se mirent à aimer travailler avec John Ford ; ils auraient fait n'importe quoi pour faire partie de sa petite équipe de collaborateurs réguliers. Étant donné le niveau de ses exigences, cela les poussait à travailler davantage : il les amenait à se surpasser. Un compliment ou un geste aimable de sa part comptait double, et on s'en souvenait toute sa vie. Le résultat final de cette méthode rude et impitoyable était qu'il gardait sur le produit final une plus grande maîtrise que la plupart des autres metteurs en scène, et ses films étaient régulièrement de la plus haute qualité. Personne n'osait défier son autorité et il resta à Hollywood le roi des westerns et des films d'action pendant plus de quarante ans, une réussite sans précédent dans ce domaine.

Comprenons-nous bien : quand on est aux commandes, il faut souvent faire des choix difficiles et obtenir des gens qu'ils agissent contre leur volonté. Si, par peur de ne pas être aimé, on adopte un style de commandement mou, amène et accommodant, on se retrouve avec de moins en moins d'espace pour obliger les gens à travailler davantage et à faire des sacrifices. Si l'on essaie brusquement de se montrer coriace, cela les blesse et les vexe. Leur amour se transforme en haine. Le comportement opposé conduit au résultat contraire. Si l'on se fait la réputation de quelqu'un de rude qui obtient des résultats, les gens vous en voudront peut-être, mais cette réputation sera fondée sur le respect. Vous montrerez des qualités de dirigeant qui parlent à tout le monde. Avec le temps, une fois votre autorité solidement instaurée, vous aurez la faculté de faire machine arrière et de récompenser vos collaborateurs, et même d'être gentil. Quand cela vous arrivera, ce sera pris comme un geste sincère, et non comme un effort pour vous faire aimer, et ce sera deux fois plus efficace.

Les clefs de l'intrépidité

C'EST UNE RÈGLE GÉNÉRALE DE LA NATURE HUMAINE QUE LES GENS MÉPRISENT CEUX QUI LES TRAITENT BIEN ET REGARDENT VERS CEUX QUI NE LEUR FONT PAS DE CONCESSIONS.

– Thucydide

Il y a des milliers d'années, nos ancêtres les plus primitifs ont constitué des groupes qui leur donnaient pouvoir et protection. Mais comme ces groupes grossissaient, ils engendrèrent un problème avec la nature humaine dont nous souffrons encore aujourd'hui. Les personnes ont différents niveaux de talent, d'ambition et d'assurance ; leurs intérêts ne convergent pas nécessairement sur tous les points. Quand sont en jeu des décisions importantes dont

dépend le sort de la tribu, les membres songent souvent à leurs propres desseins personnels. Tout groupe humain est menacé de sombrer dans le chaos des intérêts divergents. C'est pour cela que chaque groupe se donne des chefs chargés de prendre les décisions difficiles et d'étouffer les dissensions. Mais les membres de la tribu ne manqueront pas d'éprouver vis-à-vis de leur chef des sentiments ambigus. Ils savent que les chefs sont nécessaires et qu'il faut respecter leur autorité, mais ils craignent que ces chefs et ces rois n'accumulent trop de pouvoir et ne se mettent à les opprimer. Souvent, ils se demandent pourquoi telle personne ou telle famille mérite une position aussi élevée. Dans certaines civilisations antiques, le roi était mis à mort de façon rituelle au bout de quelques années pour s'assurer qu'il ne deviendrait jamais un oppresseur. Dans des civilisations plus avancées, il y avait des rébellions continuelles contre ceux qui étaient au pouvoir, des rébellions plus intenses et nombreuses que ce que nous connaissons à l'époque moderne.

De tous les grands hommes de l'Antiquité qui se sont heurtés à ces difficultés, aucun ne se distingue autant que Moïse. Celui-ci avait été choisi par Dieu pour faire sortir les Hébreux de leur esclavage en Égypte et les conduire à la Terre promise. Les Hébreux avaient beau souffrir en Égypte, ils y jouissaient d'une sécurité relative. Moïse les arracha à cette vie sans surprise et les fit errer quarante ans dans le désert, où ils souffrirent du manque de nourriture, d'abri et de confort. Ils remirent continuellement en cause l'autorité de Moïse et en vinrent à le haïr au point que certains complotèrent sa mort, comme ces rois qu'il faut sacrifier. Ils le considéraient comme un oppresseur et un fou. Pour le soutenir, Dieu faisait régulièrement des miracles, prouvant que Moïse était élu et béni par Lui, mais ses miracles étaient vite oubliés : les Hébreux recommençaient à maugréer et à se montrer récalcitrants.

Pour surmonter ces obstacles apparemment insurmontables, Moïse recourut à une solution unique : il réunit les douze tribus continuellement divisées autour d'une cause simple et unique, adorer un seul dieu, et d'un but réalisable, atteindre la Terre promise.

Moïse n'était là ni pour le pouvoir ni pour la gloire, mais uniquement pour leur faire atteindre cet objectif tant désiré. Moïse ne pouvait se permettre de s'absenter, n'était-ce qu'un jour ou deux, ni de relâcher son commandement. Les tribus avaient sans cesse tendance à douter de lui et à oublier leur objectif général, la raison de leurs souffrances. Le mot hébreu signifiant « conduire » se traduit par « être devant ». Il fallait que Moïse soit constamment à l'avant-garde et qu'il les unisse autour de sa vision de la Terre promise. Pour cela, il lui fallait se montrer impitoyable vis-à-vis des dissidents. Il fit exécuter des familles entières qui s'opposaient à son grand dessein.

En somme, Moïse apprit à jouer auprès des Hébreux le rôle d'un homme possédé par la vision de Dieu, indomptable dans son esprit et agissant pour un bien supérieur. L'Hébreu de base était en droit de se demander si la Terre promise n'existait pas seulement dans l'esprit de Moïse. Mais la puissance de sa conviction et la détermination avec laquelle il conduisait le peuple rendaient difficile le fait que l'on doute de lui. Il fallait qu'il joue ce rôle jusqu'au bout pour convaincre les Hébreux que sa position de chef était légitime et sanctionnée par Dieu. Sa capacité à commander un groupe aussi hargneux pendant quelque quarante ans peut être considérée comme le plus grand exploit de commandement de l'Histoire.

Les hommes d'aujourd'hui imaginent avoir dépassé depuis longtemps leurs origines tribales primitives. Après tout, nous vivons dans un monde laïc et rationnel. De nos jours, un leader a besoin de posséder certaines compétences en technique et en gestion. Mais trois mille ans de civilisation n'ont pas changé la nature humaine : les difficultés récurrentes auxquelles se heurtaient des chefs comme Moïse sont aujourd'hui plus manifestes que jamais. Les hommes faisaient autrefois passer en premier l'intérêt de la tribu, mais aujourd'hui, nous sommes plus individualistes dans la défense de notre carrière et de nos intérêts personnels. Les querelles de bureau représentent d'ailleurs le point extrême de cette tendance.

Nous sommes à présent plus sollicités que jamais : du matin au soir, des milliers d'informations se disputent notre attention. Cela nous rend moins patients, moins capables de tout remettre dans le contexte général. Si l'on nous arrachait à l'esclavage, nous ne pourrions nous concentrer sur la Terre promise plus de quelques minutes. Concernant les détenteurs de l'autorité, nous sommes beaucoup plus sceptiques. Nous percevons toujours l'antique ambiguïté des dirigeants ; au lieu de les immoler, nous les jetons en pâture aux journalistes et nous nous réjouissons secrètement de leur chute. Pour être dirigeant aujourd'hui, il faut triompher de ces aspects de la nature humaine tout en ayant l'air juste et convenable : un défi presque impossible à relever.

Dans le même temps cependant, les hommes perçoivent cet individualisme et cet égoïsme comme un phénomène décourageant. Ils ont désespérément besoin de croire en quelque chose, de participer à un grand dessein, de suivre un chef qui donne un sens à leur vie. Ils sont plus qu'ouverts au type de meneur presque religieux incarné par Moïse. Si vous êtes aux commandes, vous devez vous débarrasser de vos préjugés modernes et du fétichisme de la technologie. Le fait d'être un chef signifie encore que vous devez vous mettre dans la peau du personnage à la tête du groupe, pour le conduire avec intrépidité. Si vous échouez à rassembler le groupe autour d'une cause glorieuse, l'équivalent de la Terre promise, vous constaterez qu'il vous faut harceler vos subordonnés, lesquels ont constamment tendance à se diviser en factions. Vous devez plutôt vous ériger en prophète comme si vous aviez simplement été choisi pour les diriger vers un but élevé. Ils seront alors obligés de vous suivre par eux-mêmes voyant que vous n'imposez pas votre pouvoir personnel, mais que vous défendez la cause qui vous unit tous. Cela vous conférera l'autorité nécessaire pour commander, et une aura de pouvoir.

Pour maîtriser l'art du commandement, vous devez vous considérer comme un acteur qui joue tel ou tel personnage pour

impressionner vos disciples et les amener à vous suivre avec l'enthousiasme nécessaire. Voici les quatre rôles que vous devez apprendre à jouer.

LE VISIONNAIRE

Au début du XX^e siècle, Thomas A. Edison était considéré comme le plus grand inventeur et scientifique d'Amérique. Ses laboratoires de recherche avaient produit la plupart des grandes innovations de l'époque. En réalité, Edison n'avait fait que quelques mois d'études et n'avait rien d'un scientifique. C'était en revanche un visionnaire, un stratège et un excellent homme d'affaires.

Sa méthode était simple : il parcourait la planète à la recherche des derniers progrès de la science et de la technique. Avec son sens des affaires et sa perception des dernières modes, il réfléchissait sérieusement à la façon dont ces découvertes pouvaient s'appliquer à des produits d'un grand intérêt commercial, capables de changer la vie des gens : l'électricité pour l'éclairage des villes, le téléphone pour changer la façon de commercer, le cinéma pour distraire les masses. Il embauchait alors les plus grands spécialistes de ces différents domaines pour donner vie à ses idées. Chaque produit passant par son laboratoire y recevait la marque inévitable de la vision particulière d'Edison et de son sens du commerce.

Il faut bien comprendre que tout groupe a besoin de buts et d'objectifs à long terme pour fonctionner convenablement. Mais la nature humaine fait un grand obstacle à cela. Notre pente naturelle nous conduit à nous user dans les batailles et les problèmes immédiats. Nous trouvons très difficile, voire contre nature, de nous concentrer en profondeur sur l'avenir. La prévision exige un cheminement particulier de la pensée, qui s'acquiert par la pratique. Cela signifie projeter plusieurs années à l'avance des étapes pragmatiques et réalisables, et articuler un projet en fonction de ce but. Cela signifie prévoir des chemins différents mais convergents, à choisir selon les circonstances. Cela signifie s'attacher affectivement

à son idée. Ainsi, quand mille distractions et interruptions voudront vous détourner de votre route, vous aurez la force et la motivation pour garder le cap.

Sans la présence d'un chef rédigeant la feuille de route qui conduit à ce grand but, le groupe va s'égarer à droite et à gauche, saisir des solutions permettant de faire de l'argent rapidement ou se laisser détourner par les aspirations politiques mesquines de tel ou tel membre. Il ne réalisera jamais quelque chose de grand. En tant que chef, vous êtes le seul rempart contre ce vagabondage incessant. Vous devez avoir la force d'imprimer au groupe votre personnalité, votre vision, pour lui donner une âme et une identité. Si vous perdez de vue votre grand dessein, il ne peut arriver que des catastrophes.

Vous devez jouer ce rôle de visionnaire avec une emphase spectaculaire, comme Edison qui était un excellent comédien et vendeur. Il faisait des présentations éblouissantes de ses idées et organisait des événements pour être en première page des journaux. Tel Moïse décrivant la Terre promise, il brossait un tableau flatteur de l'avenir que ses inventions allaient apporter. Cela attirait l'argent des investisseurs et motivait ses chercheurs. C'est votre passion et votre confiance en vous-même qui convaincront les gens que vous savez où vous allez et qu'il faut vous suivre.

L'UNIFICATEUR

Quand Louis XIV prit le pouvoir en 1661, il héritait d'une situation épouvantable. Les grands féodaux, ducs et pairs de France, étaient maîtres chez eux. Les ministres, tels les cardinaux Richelieu et Mazarin, prenaient toutes les décisions importantes échappant aux grands seigneurs. Le roi avait un rôle essentiellement protocolaire, à la tête d'un pays profondément divisé dont le rayonnement en Europe déclinait depuis un moment.

Louis XIV était résolu à redresser la situation ; sa méthode s'avéra puissante et spectaculaire. D'abord, il garda ses intentions secrètes ; puis, brusquement, il annonça à tous qu'il n'allait pas nommer de

ministre pour conduire les affaires du pays : « L'État, c'est moi. » Ensuite, il ordonna à l'aristocratie de s'installer au palais de Versailles, qu'il avait récemment construit. Plus près on vivait du roi dans le palais, plus d'influence on avait ; ceux qui restaient isolés sur leurs terres à conspirer contre le roi se retrouvaient coupés de ce nouveau centre du pouvoir que Louis XIV avait créé.

Cependant, sa manœuvre la plus brillante fut aussi la plus subtile. Il inventa une cause à proposer aux Français : la grandeur et la gloire du pays lui-même, qui aurait pour mission d'être le centre de la civilisation et du raffinement, le modèle de toute l'Europe. Pour nourrir ce dessein, Louis XIV fit plusieurs guerres destinées à étendre la puissance politique du royaume. Il devint le principal protecteur des arts ; la culture française faisait l'envie de toute l'Europe. Pour distraire le public de ses manœuvres de pouvoir, il donna des spectacles impressionnants. La noblesse n'avait pas à se battre pour le roi, mais pour la grandeur de la nation. Ainsi, ce pays gravement divisé, presque anarchique, devint la première puissance d'Europe.

Je m'explique : la dynamique naturelle d'un groupe est d'éclater en factions. Les gens veulent protéger et promouvoir leurs intérêts personnels ; pour cela, ils nouent des alliances politiques à l'intérieur du groupe. Si vous les contraignez à s'unir sous votre commandement, en supprimant les factions, vous prendrez peut-être le pouvoir, mais au prix de graves ressentiments. Ils vous soupçonneront naturellement d'augmenter votre pouvoir à leurs dépens. Si vous ne faites rien, vous vous ferez cerner par des ducs et des grands seigneurs qui vous rendront la tâche impossible.

Un groupe a besoin d'une force centripète pour lui donner unité et cohérence et, pour cela, la force de votre personnalité ne suffit pas. Il faut qu'il y ait une cause, un grand dessein que vous incarniez avec intrépidité. Il peut s'agir de politique, d'éthique ou de progrès : vous travaillez à améliorer la vie des gens du groupe, par exemple. Ce dessein élève votre groupe au-dessus des autres. Il a une aura

presque religieuse, c'est une sorte de culte. Dès lors, le fait de s'élever contre vous revient à s'opposer à cette cause, et c'est donc égoïste. Le groupe imprégné par cette croyance aura tendance à s'autocensurer et à extirper les fauteurs de troubles. Pour jouer ce rôle de façon efficace, vous devez être l'exemple vivant de cette cause, de même que Louis XIV a incarné le pouvoir civilisateur de la France grâce à un comportement particulièrement étudié.

LE MODÈLE

On ne dirige pas un grand groupe tout seul. Ou bien on tombe dans la dictature, on s'y épuise et on se fait haïr. Il vous faut créer une équipe de lieutenants imprégnés par vos idées, votre esprit et vos valeurs. Une fois que vous avez vos adjoints, donnez-leur une certaine liberté pour fonctionner et apprendre par eux-mêmes, et apporter à la cause leur propre créativité. C'est ce système que Napoléon Bonaparte a lancé et qui a été imité depuis par les plus grands généraux des temps modernes. Il donnait à ses maréchaux une idée claire des buts de la campagne ou de la bataille concernée, avec ce que l'on appelle depuis un « ordre de mission ». Ensuite, chacun se devait d'atteindre l'objectif demandé par ses propres moyens, à sa façon. Ce qui comptait, c'était le résultat. Cette méthode se justifie par le fait que ceux qui occupent le terrain ont souvent une meilleure vision de ce qu'il faut faire ; ils ont plus d'informations que le chef. Si celui-ci fait confiance à leurs décisions, ils peuvent faire mouvement plus vite et se sentir plus engagés dans l'exécution de la guerre. Ce système révolutionnaire permettait aux armées napoléoniennes de se déplacer plus rapidement, et produisit une équipe de maréchaux très expérimentés et brillants. Il fallait beaucoup de courage à Napoléon pour leur faire confiance et ne pas tenter de tout maîtriser sur le champ de bataille.

Distribuer des ordres de mission est une façon efficace d'adoucir votre image et de masquer l'étendue de votre pouvoir. On ne vous considère pas seulement comme un leader, mais comme un modèle, qui commande, galvanise et inspire ses lieutenants. Pour réaliser cette équipe, cherchez des personnes qui partagent vos valeurs et

aiment apprendre. Ne vous laissez pas séduire par des curriculums vitæ éblouissants. Il vous faut des hommes proches de vous, prêts à assimiler votre esprit et votre façon de faire les choses. Une fois que vous les considérez comme formés, n'ayez pas peur de leur laisser la bride sur le cou et de leur donner plus d'indépendance. À terme, cela vous économisera beaucoup d'énergie et vous permettra de vous concentrer sur la stratégie générale.

LE PREUX CHEVALIER

Chaque groupe possède une sorte d'énergie collective mais, laissé à lui-même, il dérive vers l'inertie. En effet, les individus ont le puissant désir d'être à l'aise dans un environnement confortable et familier. Quel que soit le groupe, conventions et protocoles s'y accumulent au fil du temps et gouvernent le comportement des membres. Plus le groupe est important, plus il tend à devenir conservateur, et plus grande est sa force d'inertie. Paradoxalement, cette position défensive et passive a un effet déprimant sur le moral, tout comme le fait de rester à un endroit trop longtemps rend moins ardent.

Très probablement, vous vous êtes hissé à la première place à force d'audace et grâce à un désir désespéré de progresser. Vous avez pris des risques qui vous ont permis de saisir avec toute votre énergie et votre créativité les occasions qui se présentaient, et cet esprit intrépide a attiré sur vous l'intérêt. L'inertie naturelle du groupe tend alors à niveler et à neutraliser la source de votre pouvoir.

Vous êtes le chef, c'est vous qui pouvez changer cela et donner un rythme plus vivant et actif. Vous restez le chevalier audacieux et entreprenant. Vous vous obligez à lancer de nouveaux projets et à fixer des domaines à conquérir ; vous instaurez des mesures contre les dangers éventuels qui se profilent à l'horizon ; vous prenez des initiatives à l'encontre de vos rivaux ; vous gardez votre troupe en marche dans une attitude offensive. Cela les stimule et leur donne une sensation de mobilité. Vous ne prenez pas de risques inutiles, mais vous ajoutez une pincée d'agressivité à un groupe habituellement sclérosé. Les membres s'habituent à vous voir en

première ligne et apprécient le sentiment grisant qui vous habite à l'aube de chaque nouvelle campagne.

Retournement de perspective

Nous vivons à une époque où l'on se méfie de l'autorité sous toutes ses formes. Cela vient en partie du fait que l'on jalouse les puissants et ceux qui ont réussi quelque chose. Cela vient également des personnes que leur position a conduites à des abus de pouvoir. De toute façon, cette méfiance rend de plus en plus ardu un commandement fort et efficace. Sous l'emprise de cette force de nivellement, vous pouvez vous-même être tenté de faire preuve de moins d'autorité, d'être davantage comme tout le monde et de vous faire aimer. Cela ne fera que rendre votre tâche plus difficile. Mieux vaut au contraire voir le concept même d'autorité sous un jour nouveau.

Dans le mot « autorité », il y a le mot « auteur » : la personne qui crée quelque chose de nouveau. Ce peut être une œuvre d'art, une façon de fonctionner ou de nouvelles valeurs. La santé de toute société dépend de ceux qui lancent ce genre d'innovations. Ces travaux et ces actions donnent à leurs auteurs la crédibilité et l'autorité pour en faire davantage. Le grand général romain Scipion l'Africain inventa une façon nouvelle de faire la guerre durant une campagne contre Hannibal. Le succès de Scipion lui donna l'autorité de conduire la campagne lui-même et, plus tard, de se lancer en politique. Pour les Romains, quiconque se comportait comme si sa position lui méritait certains pouvoirs perdait son autorité. On n'était plus un auteur, mais un consommateur passif de pouvoir.

En tant que leader, c'est aussi la façon dont vous devez vous voir vous-même. Vous êtes un auteur qui crée un ordre nouveau, qui écrit une nouvelle scène d'une sorte de pièce de théâtre. Vous ne vous reposez jamais sur vos lauriers. Vous posez continuellement des actes qui propulsent le groupe vers l'avant et apportent des résultats positifs ; ces derniers parlent d'eux-mêmes. Malgré l'esprit du temps, les gens aspirent en secret à être guidés d'une main ferme par quelqu'un qui sait où il va. Il est stressant de tout le temps errer et vagabonder. Les membres de votre groupe vous décerneront le respect et l'autorité dont vous avez besoin si vous les méritez en tant qu'auteur et créateur. En vérité, si les gens se méfient de vous et résistent à votre autorité, vous n'avez à vous en prendre qu'à vous-même.

UN GÉNÉRAL EN CHEF DISTINGUÉ NE SE PEUT DONC CONCEVOIR SANS HARDIESSE, CE QUI REVIENT À DIRE QUE CETTE QUALITÉ EST L'INDISPENSABLE CONDITION DU COMMANDEMENT SUPÉRIEUR, ET QUE, SANS ELLE, PERSONNE N'EST APTE À Y ÊTRE ÉLEVÉ. QUANT À SAVOIR CE QUI PEUT EXISTER ENCORE DE HARDIESSE ACQUISE OU MODIFIÉE PAR L'ÉDUCATION ET LES HASARDS DE LA VIE, DANS UN HOMME PARVENU AU GRADE SUPRÊME, C'EST UNE AUTRE QUESTION. PLUS IL AURA CONSERVÉ DE CETTE FORCE, ET PLUS SON GÉNIE POURRA PRENDRE D'ESSOR.

– Carl von Clausewitz

CHAPITRE 7

Connaître à fond son environnement : le Réseau

LA PLUPART DES INDIVIDUS PENSENT D'ABORD À CE QU'ILS VEULENT FAIRE OU EXPRIMER, ET ENSUITE À TROUVER L'AUDITOIRE CORRESPONDANT À LEUR IDÉE. VOUS DEVEZ FAIRE LE CONTRAIRE : TROUVER D'ABORD VOTRE PUBLIC, ET RESTER FOCALISÉ SUR SES BESOINS ET SON ÉVOLUTION, LES TENDANCES QUI LE PARCOURENT. À PARTIR DE CETTE DEMANDE, VOUS CRÉEZ L'OFFRE APPROPRIÉE. N'AYEZ PAS PEUR DES CRITIQUES : SANS ELLES, VOTRE TRAVAIL SERAIT INDIVIDUALISTE ET ILLUSOIRE. VOUS DEVEZ GARDER AVEC VOTRE ENVIRONNEMENT UN LIEN AUSSI ÉTROIT QUE POSSIBLE POUR « SENTIR » DE L'INTÉRIEUR CE QUI SE PASSE AUTOUR DE VOUS. NE PERDEZ JAMAIS CONTACT AVEC VOTRE BASE.



L'économie des quartiers défavorisés

JE SAVAIS QUE LES HABITANTS DU GHETTO SE RENDAIENT COMPTE QUE, DANS MA TÊTE, JE N'AVAIS JAMAIS QUITTÉ LE GHETTO ; PHYSIQUEMENT, JE NE L'AVAIS JAMAIS QUITTÉ PLUS QUE JE N'Y ÉTAIS OBLIGÉ. JE SENTAIS LE GHETTO DANS MES TRIPES : PAR EXEMPLE, JE PERCEVAIS LA MOINDRE TENSION ANORMALE DANS UN AUDITOIRE DU GHETTO. J'ÉTAIS CAPABLE DE PARLER ET DE COMPRENDRE LE LANGAGE DU GHETTO.

– Malcolm X

Quand il devint revendeur de drogue à l'âge de douze ans, Curtis Jackson baignait dans un monde qui grouillait de dangers. Le côté affaires du trafic était relativement facile à comprendre. C'étaient les personnes, les différents acteurs de ce jeu – les revendeurs rivaux, les gros bonnets de la drogue, la police – qui pouvaient se montrer retors. Mais le milieu le plus bizarre et le plus impénétrable était celui des drogués eux-mêmes, la clientèle sur laquelle reposait ce métier. Leurs comportements pouvaient s'avérer fantasques, voire carrément effrayants.

Curtis arrivait à intégrer les façons de penser des autres dealers et de la police, car ils fonctionnaient avec un certain niveau de logique. Mais les junkies, submergés par leurs besoins, pouvaient devenir hostiles ou violents à tout instant. Beaucoup de dealers finissaient par avoir la phobie des drogués ; ceux-ci attestaient de la faiblesse et de la dépendance qui s'emparent de ceux qui succombent à l'addiction. L'outil du dealer, c'est son esprit, affûté comme un rasoir, dont le simple fait de flirter avec la drogue émousserait l'acuité et le lancerait sur la pente glissante conduisant à la dépendance. À trop fricoter avec les drogués, on risque de soi-même le devenir. Curtis comprit cela et se garda à bonne distance d'eux, mais cet aspect du trafic le tourmentait.

Il lui arriva, une fois, que ses clients se mettent brusquement à l'éviter, sans qu'il sache pourquoi. Tout ce qu'il savait, c'est qu'il n'arrivait pas à vendre la drogue qu'il avait reçue en dépôt. Dans ce type de contrat, le grossiste met la drogue à disposition gratuitement ; une fois le lot vendu, le petit dealer donne sa part des gains au grossiste et garde le reste : c'est son profit. Mais cette fois-là, il allait se trouver dans l'incapacité de payer le grossiste. Cela pouvait faire du tort à sa réputation et lui attirer toutes sortes d'ennuis : il serait peut-être obligé de voler pour se procurer l'argent.

Assez désespéré, il se mit à dealer comme un furieux, nuit et jour, allant jusqu'à baisser ses prix : n'importe quoi susceptible de lui permettre d'écouler sa marchandise. Il récupéra tout juste l'argent nécessaire, mais il avait eu chaud. Peut-être que la qualité du lot était mauvaise, mais comment aurait-il pu le savoir d'avance et comment empêcher que cela se reproduise ?

Il demanda un jour conseil à un homme nommé Dre, ancien dealer qui avait exercé ce métier dans les rues pendant un temps étonnamment long. Il était considéré comme un homme d'affaires avisé : en prison, il avait étudié tout seul l'économie. Il semblait avoir un rapport particulièrement bon avec ses clients. Dre expliqua à Curtis que, d'après son expérience, il existe deux sortes de

dealeurs : ceux qui font ça de l'extérieur, et ceux qui le font de l'intérieur. Un dealer de l'extérieur ne se soucie en rien de ses clients : il n'a en tête que l'argent et les chiffres. Il n'a pas de notion de psychologie, il ne comprend rien aux nuances des besoins et des demandes des gens. Il a peur de trop se rapprocher de ses clients, car cela l'obligerait à remettre en cause ses idées et ses méthodes. Les meilleurs dealeurs, en revanche, évoluent à l'intérieur : ils n'ont pas peur des drogués ; ils cherchent à savoir ce qui se passe dans leur tête. Or, les drogués sont comme tout le monde. Ils ont des phobies, des crises d'ennui et toute une vie intérieure.

« Tant que tu restes à l'extérieur, expliqua Dre à Curtis, tu ne vois rien de tout ça et ta façon de dealer est comme morte, purement mécanique. Pour améliorer ton service, il faut d'abord te servir d'une des plus vieilles astuces de dealer – le “goûteur”. Voilà ce que cela veut dire : chaque fois que tu reçois un lot de drogue, tu en mets à part une certaine quantité pour donner gratuitement à certains drogués. Et ceux-ci te disent tout de suite si c'est de la bonne ou pas. Si leur retour est positif, ils le feront savoir au sein de leurs propres réseaux et ce genre d'avis est plus crédible de la bouche d'un autre utilisateur que de celle d'un dealer qui fait la réclame pour sa marchandise. Si le retour en revanche est négatif, il faudra en tenir compte et faire des offres faussement promotionnelles, par exemple en bourrant les capsules avec 50 % de poudre inerte, et en en donnant une gratuite pour chaque capsule achetée. Ce n'est pas la seule astuce possible... Mais il faut connaître en permanence la qualité de ce que l'on vend. Autrement, on ne survit pas dans ce métier.

Une fois ce système en place, tu t'en sers pour soigner la relation avec les clients les plus fiables. Ils sont capables de te renseigner sur les changements de goût en cours. En bavardant avec eux, tu découvres toutes sortes d'idées, astuces de vente et nouvelles approches pour dealer. Tu te rends compte de ce qu'ils pensent.

Dès lors que tu es ainsi installé à l'intérieur du système, l'ensemble du jeu devient quelque chose de créatif, fourmillant de possibilités. »

Curtis appliqua immédiatement ce système et s'aperçut rapidement que les drogués n'étaient pas du tout ce qu'il avait imaginé. Ils devenaient fantasques seulement quand on ne se montrait pas cohérent avec eux. Ils attachaient de l'importance à la commodité et à la rapidité des transactions ; ils voulaient du nouveau de temps en temps et adoraient les actions promotionnelles. Grâce à ces connaissances améliorées, il put jouer sur leurs besoins et manipuler leurs demandes. Curtis découvrit autre chose : comme les drogués passent la plupart de leur temps dans les rues, ils constituent un précieux réservoir d'informations sur les agissements de la police, ou les points faibles des dealers rivaux. Le fait d'en savoir autant sur la vie du quartier donnait à Curtis un grand sentiment de pouvoir. Plus tard, il allait appliquer cette stratégie au domaine de la musique et à la campagne de promotion de ses compilations dans les rues de New York. En restant en contact étroit avec les goûts de ses fans, il allait adapter sa musique à leurs réactions et créer des morceaux ayant pour eux un attrait viscéral, comme ils n'en avaient jamais entendu jusque-là.

Après le succès commercial remarquable de ses deux premiers albums, Curtis – qui s'appelait désormais 50 Cent – s'était imposé dans le milieu musical. Mais son sens du réseau, si vital dans la rue, s'estompait dans le nouvel environnement où il vivait à présent. Il était entouré par des flatteurs qui voulaient faire partie de son entourage et par des professionnels et gestionnaires qui ne voyaient en lui que de l'argent à faire. Il fréquentait surtout le milieu des affaires et les autres vedettes. Il ne traînait plus dans les rues, il ne se rendait plus compte personnellement des tendances qui y naissaient. Bref, il avançait à l'aveuglette avec sa musique, sans être vraiment sûr d'être connecté avec son auditoire. Celui-ci était la source de son énergie et de son dynamisme, mais la distance qui le séparait de lui augmentait. Les autres musiciens n'avaient pas l'air

de s'en soucier ; en fait, ils n'étaient pas fâchés de vivre dans une sorte de bulle avec les autres célébrités. Ils avaient peur de descendre sur le terrain. Fifty avait le sentiment opposé, mais il ne voyait pas comment en sortir.

Début 2007, il décida de lancer son propre site Internet. Il y voyait une façon de commercialiser sa musique et de faire de la vente directe sans l'interposition du label, lequel s'avérait royalement incompétent pour s'adapter à l'âge d'Internet. Bientôt, le site se transforma lui-même en réseau social, une sorte de Facebook pour ses fans. Plus il creusait la chose, plus il ressentait que ce site représentait beaucoup plus qu'une astuce commerciale. C'était peut-être l'outil idéal pour être en prise directe avec son auditoire.

En premier lieu, il décida de faire une expérience. Tandis qu'il se préparait à lancer un disque G-Unit pendant l'été 2008, il organisa la « fuite » d'un de ses morceaux sur un site Internet un vendredi soir. Le lendemain, il rafraîchit régulièrement la page des commentaires, à quelques minutes d'intervalle, et prit connaissance des réactions des membres. Au bout de quelques centaines de posts, il apparut que le verdict était négatif. Tous jugeaient le morceau trop mou ; ils attendaient quelque chose de plus rude dans un disque de G-Unit. Prenant cette critique au sérieux, Fifty écarta le morceau et en lança rapidement un autre, avec la musique plus dure qu'on lui demandait. Cette fois, la réaction fut extraordinairement positive.

Cela appelait d'autres expériences. Il mit en ligne le dernier single de son pire ennemi, The Game, espérant susciter des commentaires négatifs de ses fans. À sa grande surprise, beaucoup adorèrent le morceau. Fifty se lança dans un débat en ligne avec eux et s'aperçut que les goûts des gens avaient changé ; c'est la raison pour laquelle ils se distancieraient de sa musique à lui. Il reconsidéra donc son orientation.

Pour attirer plus de monde sur son site, il décida de raccourcir la distance dans deux directions. Il lança un blog sur des sujets personnels et réagit aux commentaires de ses fans. Ceux-ci eurent

le sentiment qu'ils avaient un accès direct à lui. Grâce aux derniers progrès des téléphones portables, il alla plus loin en se faisant filmer par son équipe où qu'il aille. Ces images étaient disponibles en streaming sur son site Internet. Cela provoqua un trafic intense et du chat en ligne. Ses fans ne savaient jamais à l'avance quand cela arriverait, ils étaient donc obligés de visiter le site régulièrement pour essayer de tomber sur ces moments spontanés, parfois d'une banalité ahurissante, d'autres fois plus spectaculaires en raison du don de Fifty pour les engueulades. Le nombre de membres décolla comme une fusée.

Avec cette évolution, le site Internet se mit à ressembler curieusement au monde de la drogue que Curtis s'était créé dans les rues du Southside Queens. Pour reprendre l'expérience des goûteurs, il offrit des morceaux d'essai à ses fans qui, comme ses clients drogués autrefois, avaient une soif permanente de nouveaux produits émanant de Fifty. Il eut ainsi un retour immédiat sur la qualité des morceaux offerts. Il pouvait sentir ce qu'ils cherchaient et la façon de manipuler leurs demandes. Il n'était plus à l'extérieur du groupe de fans mais à l'intérieur, et il reprit ainsi ses méthodes de dealeur, cette fois à une échelle mondiale.

L'approche intrépide

LE PUBLIC N'A JAMAIS TORT. QUAND IL NE RÉAGIT PAS À CE QUE VOUS FAITES, IL VOUS DIT QUELQUE CHOSE DE PARFAITEMENT CLAIR. MAIS VOUS N'ÉCOUTEZ PAS.

– 50 Cent

La survie de tous les êtres vivants dépend de leur relation avec leur milieu. S'ils sont particulièrement sensibles aux changements – dangers et opportunités –, ils ont un plus grand pouvoir pour dominer leur environnement. L'épervier, par exemple, n'a pas

seulement une meilleure vue que les autres animaux, il a aussi une meilleure perception des détails : il remarque les plus minimes modifications du paysage. Ses yeux d'une sensibilité extrême lui permettent donc des prouesses extraordinaires à la chasse.

Nous vivons dans un environnement essentiellement humain. Il se compose de personnes avec lesquelles nous sommes en relation chaque jour. Ces personnes proviennent de différentes cultures et ont différents types d'éducation. Chacune est un individu doté d'une expérience unique. Bien connaître les gens – leurs différences, leurs nuances, leur vie affective – nous confère un plus grand sens de la communication et du pouvoir. Nous savons comment les atteindre, échanger avec eux de façon efficace et exercer une influence sur leurs actes. Mais trop souvent, nous restons extérieurs au milieu et nous n'avons pas ce pouvoir. Pour nous connecter à notre environnement, il nous faut sortir de nous-mêmes, tourner notre regard vers les autres ; mais souvent, nous préférons vivre dans notre tête, au milieu de nos pensées et de nos rêves. Nous nous battons pour que tout soit familier et simple autour de nous. Nous devenons insensibles aux différences entre les individus, aux détails qui rendent chaque personne unique.

La raison pour laquelle on se recroqueville sur soi et on se déconnecte, c'est une grande peur : l'une des plus primitives que l'homme connaisse, et peut-être la moins comprise. À l'origine, nos ancêtres se regroupaient pour se protéger. Pour avoir le sentiment de la cohésion du groupe, ils adoptèrent des codes de conduite, des tabous et des rituels. Ils se donnèrent également des mythes en vertu desquels leur tribu était considérée comme la préférée des dieux, choisie pour un grand dessein. Pour être membre de la tribu, il fallait se faire purifier par des rites et être favorisé par les dieux. Ceux qui appartenaient à d'autres groupes avaient des rites et des systèmes de croyance étrangers : ils avaient leurs propres dieux et leurs propres mythes des origines. Ils étaient impurs. « L'autre »

constituait une présence sombre et menaçante, un défi au sentiment de supériorité de la tribu.

Ce qui a fait partie de notre psychologie collective pendant des millénaires s'est transformé en grande peur des autres cultures et façons de penser : pour les chrétiens, par exemple, la peur des païens. Et malgré des siècles et des siècles de civilisation, cette peur est toujours en nous sous la forme d'un processus mental qui divise le monde entre ce qui est familier et ce qui ne l'est pas, ce qui est pur et ce qui est impur. Nous développons certaines idées et certaines valeurs ; nous fréquentons ceux qui les partagent, qui font partie de notre cercle rapproché, de notre clique. Nous formons des factions aux croyances rigides : les gens de droite, les gens de gauche, les gens comme ci et les gens comme ça. Nous vivons dans notre tête en revenant toujours sur les mêmes idées, dans un cocon qui nous isole du monde extérieur.

Quand nous nous heurtons à des personnes qui ont des valeurs et des systèmes de croyance différents, nous nous sentons menacés. La première réaction n'est pas de les comprendre, mais de les diaboliser : ce sont les « autres », difficiles à cerner. Parfois, nous décidons de les observer à travers le prisme de nos propres valeurs et nous supposons qu'ils les partagent. Nous transformons mentalement ces autres en quelque chose de familier : « Ils ont beau venir d'une civilisation complètement différente, ils veulent la même chose que nous, après tout. » C'est un échec de notre esprit qui n'arrive ni à se projeter ni à comprendre, et reste insensible à la nuance. Tout doit être blanc ou noir, pur ou impur.

Comprenons-nous bien : c'est l'approche contraire qui constitue le chemin du pouvoir. Celui-ci commence par une intrépidité fondamentale : nous n'avons pas peur, nous ne nous sentons pas agressés par les gens qui ont des façons différentes de penser et de se comporter. Nous ne nous sentons pas supérieurs à ceux de l'extérieur. En fait, nous sommes intéressés et stimulés par cette diversité. Notre premier geste est d'ouvrir notre esprit à ces

différences pour comprendre comment fonctionne l'autre, pour percevoir sa vie intérieure et la façon dont il voit le monde. Dans cet esprit, on s'expose continuellement à un cercle de personnes toujours plus étendu, on se met en contact avec des réseaux différents. La source de notre pouvoir est notre sensibilité et notre proximité avec cet environnement relationnel. Et ainsi, nous détectons les tendances et les changements de goût avant tout le monde.

Les quartiers défavorisés sont plus surpeuplés que les autres ; on s'y heurte en permanence à des gens qui se distinguent par toutes sortes de psychologies différentes. Le pouvoir que l'on y établit dépend de notre capacité à connaître tout ce qui se passe autour de nous, de notre sensibilité au moindre changement et de notre conscience des structures complexes du pouvoir qui sont établies. On n'a ni le temps ni l'espace d'échapper à une forme ou une autre de rêve intérieur. On éprouve l'urgence de rester branché sur le milieu et les gens autour de soi : c'est une question de vie ou de mort.

Nous vivons aujourd'hui dans des conditions analogues. Toutes sortes de personnes, de cultures et de psychologies divergentes sont obligées de se côtoyer. Et comme nous vivons dans une société dont l'aisance et l'abondance sont manifestes, nous n'éprouvons pas la même urgence à nous connecter sur les autres. Cela est dangereux. Dans un creuset comme le monde moderne, où les goûts des individus changent à une cadence infernale, notre succès dépend de notre capacité à nous projeter hors de nous-mêmes et à nous brancher sur les différents réseaux sociaux. Il faut à tout prix s'astreindre à se projeter hors de soi. Il faut atteindre un état dans lequel le sentiment d'être coupé de son environnement est assimilé à une sensation de vulnérabilité et de péril.

En définitive, cette peur originelle qui nous afflige se traduit par une infirmité mentale : la fermeture de notre esprit à toute idée nouvelle et non familière. Or les intrépides, au fil de l'Histoire, ont

appris à adopter l'attitude opposée : un esprit ouvert, qui apprend continuellement de ses nouvelles expériences. Prenons pour exemple Jane Goodall, la grande spécialiste britannique des primates, dont les expériences sur le terrain ont révolutionné l'idée que nous nous faisons des chimpanzés et des primates en général.

Avant Jane Goodall, les scientifiques avaient énoncé un certain nombre d'idées toutes faites sur la façon dont on effectue des recherches sur des animaux, tel le chimpanzé. On les étudiait essentiellement en cage, dans des conditions extrêmement contrôlées. Il était rare que les scientifiques observent les primates en liberté. Même dans ce cas, ils avaient recours à différentes astuces pour attirer les chimpanzés près d'eux, tandis qu'eux-mêmes restaient cachés derrière tel ou tel type de paravent. Les scientifiques se livraient à des expériences en manipulant les animaux et en notant leurs réactions. Leur but était d'établir des vérités générales sur le comportement du chimpanzé. On estimait que le scientifique ne pouvait obtenir ce résultat qu'en gardant ses distances vis-à-vis des animaux.

Jane Goodall n'avait aucune formation scientifique quand elle arriva en Tanzanie en 1960 pour étudier les chimpanzés en liberté. Totalement seule, elle mit au point des méthodes de recherche radicalement différentes. Les chimpanzés vivaient dans les parties les plus reculées du pays, et ils étaient notoirement craintifs. Elle les pista de loin et s'attacha à gagner leur confiance. Elle s'habilla de façon discrète et veilla à ne jamais les regarder dans les yeux. Lorsqu'elle remarquait qu'elle les gênait, elle s'éloignait ou se comportait comme un babouin en train de creuser le sol à la recherche d'insectes.

Lentement, en plusieurs mois, elle réussit à s'approcher de plus en plus près. Elle fut alors en mesure d'identifier un par un les chimpanzés qu'elle revoyait sans cesse. Elle leur donna des noms, ce que les scientifiques n'avaient jamais fait auparavant : ils s'étaient contentés de numéros. Grâce à ces noms, elle parvint à détecter

des nuances subtiles dans leurs comportements individuels : ils avaient chacun leur personnalité, comme des êtres humains. Au bout de presque un an de ce patient travail de séduction, les chimpanzés commencèrent à se détendre en sa présence et lui permirent d'entrer en relation avec eux, chose que nul n'avait jamais réalisée dans l'étude des primates en liberté.

Il fallait pour cela un immense courage, car les chimpanzés étaient considérés comme les primates les plus colériques, plus dangereux et violents que les gorilles. Tandis que ses échanges avec les singes se multipliaient, elle se surprit elle-même à changer. « J'ai l'impression que mon cerveau commence à travailler comme celui d'un chimpanzé, au niveau du subconscient », écrivait-elle à un ami. Cette impression lui venait du fait qu'elle avait acquis une troublante capacité à les dénicher dans la forêt.

Ayant ainsi accès à leur vie quotidienne, elle observa plusieurs phénomènes qui démentaient les idées reçues concernant le comportement des chimpanzés. Les scientifiques les avaient classés parmi les végétariens ; elle les surprit à chasser et à dévorer des singes. Seul l'homme était considéré comme capable de fabriquer et d'utiliser des outils ; elle les vit fabriquer des instruments raffinés pour attraper les insectes qui faisaient partie de leur nourriture. Pendant un orage, elle les vit se livrer à une étrange danse rituelle. Plus tard, elle fut témoin, entre deux bandes rivales, d'une horrible guerre qui dura quatre ans. Elle surprit des conduites curieusement machiavéliques entre les mâles qui se battaient pour la suprématie. Dans l'ensemble, elle révéla un degré de variété dans leurs vies affective et intellectuelle qui bouleversait l'idée que l'on avait non seulement des chimpanzés, mais même de tous les primates et des mammifères.

Cela eut des implications importantes, en dehors du domaine de la science. Normalement, quand on étudie quelque chose, on se lance avec des idées préconçues sur le sujet. Comme les scientifiques étaient convaincus que les chimpanzés avaient une

gamme limitée de comportements, ils ne voyaient que cela et passaient à côté de la réalité, beaucoup plus complexe. Notre esprit aborde ainsi le sujet sans ouverture : il n'est pas sensible aux différences ni aux nuances. Nous craignons de devoir remettre en cause des hypothèses de départ. Bien au contraire, comme Jane Goodall, il faut renoncer à ce besoin de tout contrôler et de limiter notre champ de vision. Quand nous étudions un individu ou un groupe, notre but est de pénétrer dans son esprit, son expérience et sa façon de voir les choses. Pour cela, il faut établir avec lui des relations davantage égalitaires. Avec un tel esprit ouvert et intrépide, nous découvrons des choses que nous ne soupçonnions pas. Nous acquérons une appréciation beaucoup plus profonde de notre sujet ou du public que nous essayons d'atteindre. Et avec cette compréhension intime vient le pouvoir de le toucher.

Les Clefs de l'Intrépidité

PEU DE GENS SONT ASSEZ SAGES POUR PRÉFÉRER LE BLÂME QUI LEUR
EST UTILE À LA LOUANGE QUI LES TRAHIT.

– François de La Rochefoucauld

Avec les travaux que nous effectuons dans le domaine des affaires ou dans celui de la culture, il y a toujours un moment révélateur : le moment où notre œuvre sort de nos mains et atteint le public auquel elle est destinée. À cet instant, elle cesse d'être quelque chose que nous avons en tête ; elle devient un objet que les autres jugent. Parfois, elle résonne en eux de façon profonde. Elle fait vibrer une corde affective, elle a une chaleur propre. Elle répond à un besoin. D'autres fois, elle laisse les gens de glace : dans notre esprit, nous avions imaginé qu'elle aurait un effet très différent.

Ce processus peut paraître assez mystérieux. Certaines personnes semblent avoir un truc leur permettant de créer des choses qui entrent en résonnance avec leur auditoire. Ce sont les grands artistes, les hommes politiques habiles à toucher le peuple, les hommes d'affaires à la créativité illimitée. Parfois, nous produisons même quelque chose qui fonctionne, et nous n'arrivons pas à comprendre pourquoi ; privés de cette explication, nous ne pouvons réitérer notre succès.

Il y a toutefois un aspect de ce phénomène qui est explicable. Tout ce que nous créons et produisons est destiné à un public : petit ou grand, cela dépend de ce que nous faisons. Si nous vivons essentiellement dans notre tête, si nous nous contentons d'imaginer ce que le public aimera ou, pire, que nous nous en fichons éperdument, cela transparaît dans l'œuvre elle-même. Elle n'est pas branchée sur le milieu relationnel ; c'est le produit d'une personne recroquevillée sur elle-même. Si, en revanche, nous sommes en contact étroit avec le public, si nous avons une perception fine de ses besoins et de ses désirs, alors ce que nous faisons tend à entrer en résonnance avec lui. Nous avons intériorisé la façon de penser et de ressentir de notre auditoire, et cela se traduit dans notre travail.

Le grand écrivain russe Fedor Dostoïevski a eu une carrière en deux parties distinctes : dans la première, il était socialiste et n'avait guère de relations qu'avec les autres intellectuels. Ses romans et ses histoires avaient un certain succès. Puis, en 1849, il fut condamné à plusieurs années de prison et de travaux forcés en Sibérie pour avoir ostensiblement conspiré contre le gouvernement. Là-bas, il découvrit soudain qu'il ne connaissait pas le peuple russe. En prison, il côtoya la lie de la société. Dans le petit village où il exécutait ses travaux forcés, il se mêla enfin à la paysannerie russe, qui formait le plus gros du pays. Une fois sa peine purgée, toutes ces expériences marquèrent profondément son travail : d'un coup, ses romans éveillèrent un écho bien au-delà des cercles

intellectuels. Il comprenait son public, la masse du peuple russe, de l'intérieur ; son œuvre devint immensément populaire.

Il faut comprendre qu'on ne peut contrefaire l'attitude que l'on a vis-à-vis de son public. Si l'on se sent supérieur, si l'on croit faire partie d'une élite choisie, cela se retranscrit dans notre travail. On le décèle dans notre ton, qui a un timbre condescendant. Si l'on a peu accès au public que l'on tente de toucher, et si on s' imagine pouvoir l'intéresser, on aboutit inévitablement à quelque chose de trop personnel, de foncièrement étranger. Dans les deux cas, ce qui domine véritablement l'esprit de votre travail, c'est la peur. Pour se mettre en contact étroit avec le public et obtenir de lui un retour, il faut corriger ses « brillantes » idées et notions préconçues, et remettre en cause sa vision propre du monde. On a beau vouloir la cacher sous un vernis snob, la peur séculaire de l'autre ressort malgré tout.

L'homme est un être relationnel. Il fait les choses afin de communiquer et d'échanger avec ceux qui se trouvent autour de lui. Notre but doit être d'abolir les distances entre nous et notre auditoire, base de notre gagne-pain. Une partie de cette distance est mentale : elle provient de notre ego, de notre besoin de nous sentir supérieurs. Une autre partie de cette distance est physique, quand la nature de notre métier tend à nous couper du public pour des raisons bureaucratiques. De toute façon, nous devons chercher à multiplier les contacts pour nous permettre de ressentir de l'intérieur ce que sentent les gens. Nous en viendrons à faire de leurs commentaires et critiques notre pain quotidien. En fonctionnant ainsi, ce que nous produisons ne manquera pas d'éveiller un écho, car cela viendra de l'intérieur. Ce niveau profond d'échanges est la source des travaux les plus puissants et les plus populaires dans le domaine de la culture et des affaires, et cela confère un style politique en prise directe avec le peuple. Voici quatre stratégies à utiliser pour se rapprocher de cet idéal.

SUPPRIMER LA DISTANCE

Le peintre Henri de Toulouse-Lautrec était issu de l'une des plus vieilles lignées de l'aristocratie française mais, dès son enfance, il se sentit mis à l'écart. Cela était en partie dû à son handicap physique : ses jambes avaient cessé de grandir quand il avait quatorze ans, ce qui lui donnait l'air d'un nabot. C'était aussi dû à sa nature très sensible. Il fit de la peinture son seul intérêt dans la vie ; en 1882, alors qu'il était âgé de dix-huit ans, il s'installa à Paris pour se former auprès d'un artiste dont le studio était à Montmartre, un quartier bohème de la capitale. Là, Toulouse-Lautrec découvrit un monde nouveau : les cafés et cabarets fréquentés par les prostituées, les escrocs, les danseurs, les acteurs de rue et toute une faune un peu louche attirée par ce quartier. Peut-être à cause du rejet de sa famille, il s'identifia avec ces exclus. Et il se plongea profondément dans le milieu montmartrois.

Il se lia d'amitié avec des prostituées, et les engagea comme modèles, cherchant à fixer sur la toile l'essence de leur vie. Il revenait souvent dans les salles de bal et dessinait ce qu'il voyait. Il buvait avec les criminels et les anarchistes qui passaient dans le coin. Il observait tous les aspects de ce demi-monde, y compris les habitudes des bourgeois qui venaient se distraire et s'encanailler. Les peintres Degas et Renoir, qui vivaient tous deux à Montmartre, peignaient eux aussi des scènes sur le vif, mais toujours avec une certaine distance, un peu comme des voyeurs. Toulouse-Lautrec, au contraire, avait part à ce milieu. Et comme ses affiches et ses tableaux commençaient à refléter son immersion, ses travaux attirèrent davantage l'attention du public.

Le sommet fut atteint avec les affiches qu'il fit pour le cabaret du Moulin-Rouge, qui ouvrit ses portes en 1889. La toute première, demeurée la plus célèbre, représente une danseuse dans une pose scandaleuse où l'on aperçoit sa culotte. Les couleurs sont intenses et crues. Et le plus étrange est l'impression d'immédiateté, donnant au spectateur la sensation qu'il se trouve sur la scène avec les danseurs, au milieu de toute cette activité et sous le feu des

lumières. Personne n'avait obtenu avant lui un effet semblable. Quand cette affiche fut collée partout dans Paris, les gens furent hypnotisés par cette image. Elle semblait avoir une vie propre. D'autres affiches se succédèrent, représentant les personnages du Moulin-Rouge avec lesquels il s'était lié ; une esthétique nouvelle surgit de sa façon démocratique de se mêler avec ses sujets. Son œuvre eut un succès énorme.

Par les temps qui courent, si l'on veut toucher les gens, il faut avoir accès à leur vie intérieure, leurs frustrations, leurs aspirations, leurs rancœurs. Pour cela, il faut annihiler autant que possible la distance qui vous sépare de votre public. Il vous faut pénétrer dans son esprit et vous en imprégner. Il faut que sa façon de voir les choses devienne la vôtre : quand vous la recréerez sous la forme d'une œuvre, celle-ci sera vivante. Ce qui vous choque et vous passionne aura le même effet sur vos spectateurs. Cela exige une certaine intrépidité et de l'ouverture d'esprit. N'ayez pas peur du fait que toute votre personnalité change à ce contact. Assumez une égalité totale avec le public, offrez votre voix aux idées et aux désirs du peuple. Ce que vous produirez aura ainsi une résonance naturelle.

OUVRIR DES CANAUX PARALLÈLES DE CRITIQUES ET DE COMMENTAIRES

Quand Eleanor Roosevelt s'installa à la Maison Blanche avec son mari en 1933, ce ne fut pas sans une vive inquiétude. Elle dédaignait la politique politicienne et l'esprit partisan qu'elle impliquait. Pour la première dame des États-Unis, le pouvoir de son mari dépendait de ses liens intimes avec le peuple qui venait de l'élire. Pour sortir de la crise de 1929, ce dernier devait se sentir engagé dans un combat, et pas seulement séduit par des discours et des programmes. Quand les gens se sentent engagés, ils apportent leurs idées et leur énergie à leur cause. La peur d'Eleanor Roosevelt était que la nature bureaucratique du gouvernement n'avale son mari. Il ne prêterait l'oreille qu'aux experts et aux membres de son cabinet ; son contact

avec le public se limiterait à des canaux officiels tels que des rapports, des sondages et des études. Cet isolement causerait sa perte en le coupant de sa base. Sans position officielle au sein de l'administration, elle décida de créer de toutes pièces des canaux non officiels ouverts au public. Elle sillonna tout le pays, des centres-villes aux villages reculés, à l'écoute des griefs et des besoins de la population. Elle présenta beaucoup de monde au Président pour qu'il touche du doigt les effets du New Deal, son programme pour sortir de la crise. Elle rédigea dans la revue *The Woman's Home Companion* (« *Le Compagnon de la ménagère* ») une chronique où elle fit figurer en exergue la phrase : « Je veux que vous m'écriviez. » Elle fit de cette chronique un espace de discussion pour les Américains : elle les y encourageait à faire part de leurs critiques. En six mois, elle reçut plus de trois cent mille lettres auxquelles ses collaborateurs ne manquaient pas de répondre. Elle créa d'autres canaux de communication, par exemple en plaçant certains de ses conseillers dans différents programmes du New Deal, où ils enquêtaient en son nom auprès des personnes touchées par ces projets.

Une fois ce système en place, elle comprit que le New Deal décevait. Chaque jour, elle laissait une note dans le panier de son mari, et lui rappelait ces critiques et la nécessité pour lui de se montrer plus réceptif. Elle commença ainsi à influencer la politique de Roosevelt en le tirant vers la gauche ; par exemple, elle l'incita à créer des programmes comme le National Youth Administration (« Administration nationale de la jeunesse »), où des jeunes pouvaient s'engager activement dans le New Deal. Avec le temps, cette administration devint un canal officieux de communication pour les groupes de femmes et de Noirs américains, consolidant le soutien de son mari auprès de ses électeurs de première importance. Tout cela exigeait un travail considérable, car elle se faisait continuellement ridiculiser à cause de son activisme : jamais une femme de président n'avait endossé ce rôle. Son activité aida de façon décisive Roosevelt à conserver l'image d'un président proche du peuple.

Comme Eleanor Roosevelt l'avait compris, un groupe quel qu'il soit tend à s'isoler du monde extérieur. Il lui est plus facile de fonctionner ainsi. Mais au sein de cette bulle, les gens se montent la tête en s'imaginant qu'ils ressentent ce que pense le public. Ils lisent les journaux, les rapports, les sondages, etc. Mais ce type d'informations, fortement filtrées, n'a aucun relief. C'est très différent lorsque l'on est en contact direct avec le public et que l'on entend commentaires et critiques de la bouche même des intéressés. On découvre ce qui est à la racine de leur mécontentement, la façon dont chaque décision les affecte. Leurs problèmes deviennent vivants et les solutions auxquelles on parvient sont plus pertinentes.

On crée une dynamique interactive dans le cadre de laquelle leurs idées, leur engagement et leur énergie peuvent être canalisés dans le sens de vos projets. Si les conditions dans lesquelles vous travaillez exigent de garder une distance avec votre public, l'idéal est de créer autant de sources parallèles d'information que possible, pour obtenir un retour direct de la source.

SE REBRANCHER SUR SA BASE

De multiples personnes réussissent quand elles sont jeunes, car elles ont des liens étroits avec un groupe de relations. Ce qu'elles disent et produisent est issu de la réalité et branché sur le public. Puis, lentement, ces mêmes personnes perdent le contact. Le succès crée une distance. Elles passent de plus en plus de temps avec d'autres gens qui ont réussi. Consciemment ou non, elles en viennent à se sentir séparées, au-dessus de leur audience. Leur travail perd de son intensité et l'effet sur le public s'atténue. Le célèbre activiste noir Malcolm X fut à sa façon aux prises avec ce problème. Il avait été dans sa jeunesse un bon revendeur de drogue, et avait fini en prison pour trafic de stupéfiants. Là, il découvrit l'islam auprès d'un groupe nommé Nation de l'islam, et se convertit immédiatement. À sa sortie de prison, il fut tout de suite très en vue en tant que porte-parole de ce groupe. Il finit par rompre avec Nation

de l'islam et devint un des personnages clés du mouvement en faveur du pouvoir noir dans les années 1960.

Dans les différentes phases de sa vie, les injustices dont étaient victimes les Noirs américains furent pour Malcolm X une source de colère et de frustration intense, car ces injustices l'avaient personnellement frappé. Ces émotions lui firent prononcer de formidables discours, il fut la voix de la rage ressentie par de nombreux habitants des ghettos d'Amérique. Mais au fur et à mesure qu'il devenait plus célèbre, il se sentit angoissé. D'autres dirigeants de la communauté noire menaient la grande vie ; ils ne pouvaient se défendre d'un sentiment de distance et de supériorité vis-à-vis de ceux qu'ils étaient censés représenter : ils avaient une attitude paternaliste.

Malcolm détestait cette dérive. D'après lui, les gens ne peuvent s'en sortir que par eux-mêmes : son rôle était de les pousser à l'action, et non d'agir à leur place. Pour se vacciner contre cette distanciation, il renforça ses liens avec les dealeurs et les agitateurs, des gens des bas-fonds que les leaders évitaient scrupuleusement. Les habitants des ghettos noirs étaient la base de son pouvoir, et il fallait qu'il reprenne le contact avec eux. Il s'obligea à passer davantage de temps avec les victimes d'injustices récentes ; il s'imprégna de leurs expériences, de leur indignation. La plupart des gens s'adoucissent avec l'âge ; lui conservait sa colère, l'intensité des émotions qui l'avaient animé au départ et qui lui avaient donné son charisme.

L'objectif de ce contact avec le public n'est pas de faire plaisir à tout le monde, ni de faire le grand écart pour toucher un auditoire aussi large que possible. La communication doit être intensive, et non extensive : on ne doit pas chercher à faire du chiffre. En voulant à tout prix élargir sa base, on remplace la qualité par la quantité, et cela se paie. Votre pouvoir a une base, un groupe grand ou petit de personnes qui s'identifient à vous. Cette base est aussi mentale : ce sont les idées que vous aviez dans votre jeunesse, liées à des

émotions puissantes et qui vous ont conduit à emprunter un chemin donné. Le temps et le succès tendent à estomper le lien avec cette base physique et mentale. Vous partez à la dérive et votre capacité à convaincre diminue. Connaissez votre base et travaillez à rester en contact avec elle. Que vos liens soient vivants, intenses et toujours présents. Retrouvez vos origines, la source de toute inspiration et de tout pouvoir.

SE CRÉER UN MIROIR SOCIAL

Quand nous sommes seuls, nous pouvons imaginer que nous avons toutes sortes de pouvoirs et de capacités. Notre vanité n'a pas de limites. Mais quand nous produisons quelque chose qui n'a pas l'impact attendu, nous nous heurtons brusquement à une limite : nous ne sommes pas aussi brillants que nous l'avions imaginé. Dans un pareil cas, on blâme souvent les autres parce qu'ils ne nous comprennent pas et nous font obstacle. Nous nous montrons susceptibles : toute critique venant de l'extérieur est vécue comme une attaque personnelle, insupportable. Nous avons tendance à nous renfermer, ce qui rend d'autant plus difficile la réussite de notre projet suivant.

Au lieu de vous recroqueviller, servez-vous de la tiédeur des gens vis-à-vis de vos idées comme d'une sorte de glace qu'ils vous tendent. Un vrai miroir fait de vous un objet : vous pouvez vous y voir comme les autres vous voient. Votre vanité ne saurait vous protéger, car un miroir ne ment pas. On s'en sert pour rectifier sa tenue et éviter le ridicule. L'opinion des autres peut avoir une fonction similaire. Votre travail, vous le voyez avec votre propre esprit, encombré de désirs et de peurs. Les autres, en revanche, n'y voient qu'un objet, tel qu'il est. Grâce à leurs critiques, vous pouvez vous rapprocher de cette vision objective et améliorer grandement ce que vous faites. Attention toutefois aux commentaires de vos amis, dont le jugement peut être altéré par la jalousie et le besoin de flatter.

Quand votre travail ne touche pas les autres, considérez que c'est de votre faute : vous n'avez pas été assez clair, vous n'avez pas éveillé les émotions de votre auditoire. Ainsi, les critiques ne susciteront en vous ni amertume ni colère ; vous vous contenterez d'améliorer votre travail.

Retournement de perspective

La méthode scientifique est un outil très puissant d'acquisition de connaissances, qui domine notre façon de penser depuis quelques siècles. Mais elle a également engendré un solide préjugé : on imagine que pour comprendre quelque chose, on doit s'en distancier et adopter une perspective détachée. Par exemple, on a tendance à surestimer un livre bourré de statistiques et de citations, car on lui prête une objectivité scientifique synonyme de distanciation. Mais la science traite souvent d'objets inanimés, dont la dimension affective est pratiquement absente. Dans ce domaine, le détachement se justifie et aboutit à des résultats. Les sciences humaines, en revanche, s'appliquent à des personnes vivantes qui réagissent avec leur affectivité. Si l'on s'attache à trop de détachement, on rate quelque chose. Le fait d'étudier des personnes uniquement de l'extérieur résulte d'un préjugé souvent issu de la peur : on craint qu'en touchant à l'expérience et à la subjectivité des personnes, on s'avance dans un territoire chaotique et salissant. La distanciation semble plus facile et plus nette.

Il est temps de remettre en cause ce préjugé et de voir les choses selon une perspective opposée. Pour connaître la nature humaine et les facteurs sociaux, ce qui est souvent très précieux, il faut connaître les gens et leurs réseaux de l'intérieur, toucher du doigt ce

dont ils font l'expérience. La meilleure façon d'y arriver, c'est d'opter pour une participation et un engagement intenses, c'est de fuir une attitude pseudo-scientifique d'intellectuel retranché derrière des études, des citations et des chiffres conçus pour conforter ses préjugés. Cette forme de connaissance « de l'intérieur » doit être préférée entre toutes quand il s'agit de relationnel : c'est cela qui vous donnera le pouvoir d'influencer les gens. Quand vous avez le sentiment d'être distant et extérieur, vous devez vous dire que vous ne comprenez pas ce que vous étudiez ou essayez d'atteindre : vous passez à côté de la plaque et il vous faut redresser la barre.

UN HOMME VRAIMENT INTELLIGENT RESSENT CE QUE LES AUTRES SE
CONTENTENT DE SAVOIR.

– Baron de Montesquieu

CHAPITRE 8

Respecter le processus : la Diligence

LE SOT ATTEND DE LA VIE QUE TOUT Y SOIT FACILE ET RAPIDE : L'ARGENT, LE SUCCÈS, LA NOTORIÉTÉ. L'ENNUI EST SA GRANDE PEUR ET SON GRAND ENNEMI. CE QU'IL PARVIENT À ACQUÉRIR LUI GLISSE ENTRE LES DOIGTS AUSSI VITE QU'IL EST ARRIVÉ. VOUS, EN REVANCHE, VOUS VOULEZ SURVIVRE À VOS RIVAUX. JETEZ LES BASES DE QUELQUE CHOSE QUI CONTINUERA À CROÎTRE. POUR Y PARVENIR, SUIVEZ UN APPRENTISSAGE. APPRENEZ DE BONNE HEURE À SUPPORTER LES LONGUES HEURES DE PRATIQUE ET DE TRAVAIL PÉNIBLE, SACHANT QU'À LA FIN, CELA SE TRADUIRA PAR DAVANTAGE DE PLAISIR : LA MAÎTRISE DE VOTRE MÉTIER ET DE VOUS-MÊME. VISEZ À DEVENIR UN VRAI SPÉCIALISTE, POUR AVOIR EN PERMANENCE L'INTUITION DE CE QUI VOUS ATTEND.



S'enrichir lentement

MAÎTRISEZ L'INSTRUMENT, MAÎTRISEZ LA MUSIQUE, PUIS OUBLIEZ TOUTE
CETTE MERDE ET JOUEZ.

– Charlie Parker

Tandis qu'il grandissait dans le Southside Queens, Curtis Jackson constatait que les seules personnes à avoir de l'argent et du pouvoir étaient les dealers. À l'âge de onze ans, alors qu'il nourrissait les plus hautes ambitions pour son avenir, il choisit de suivre ce chemin. Mais il observa vite que le sort du dealer n'avait rien de chic. Ce métier consistait essentiellement à rester debout à un carrefour à longueur de journée pour vendre les mêmes drogues aux mêmes drogués. Il fallait supporter de ne rien faire pendant des heures sinon attendre le client, souvent dans un froid glacial ou une chaleur torride. Naturellement, durant ces longues heures ennuyeuses, l'esprit de Curtis vagabondait ; il se surprit à souhaiter gagner de l'argent plus vite, plus facilement et de façon plus intéressante. Il existait des opportunités dans le quartier, liées en général à des activités douteuses, sinon criminelles. Il fut parfois tenté de s'y essayer, mais il se souvenait d'innombrables trafiquants de sa

connaissance qui avaient succombé à l'illusion facile : tous s'étaient fait avoir et avaient inévitablement fini morts ou ruinés.

Un de ses amis appelé TC, fatigué de dealer, se mit à fréquenter une bande qui, pendant l'été, dévalisait des épiceries, et de temps en temps une banque. TC gagna ainsi pas mal d'argent en trois mois, et le dépensa durant l'automne et l'hiver. L'été suivant, il recommença. Ce n'était pas seulement pour l'argent, mais pour le frisson qu'il éprouvait à flirter avec autant de dangers. Mais le deuxième été, sa chance tourna et il fut tué lors d'une fusillade avec la police.

Un autre collègue de Curtis, du nom de Spite, avait quelques années de plus que lui ; il avait mis de l'argent de côté pendant qu'il dealait et avait rêvé de quelque chose de plus gros. Il était convaincu qu'il pouvait faire fortune rapidement en achetant une franchise nouvelle dans le quartier, dont il était sûr qu'elle marcherait du tonnerre. Il investit tout son argent dans ce projet, mais il était trop impatient. Il n'avait pas pris le temps d'accoutumer son public à sa nouvelle vie : tout le monde croyait que son projet n'était qu'une façade camouflant son trafic de drogue. Du coup, on l'évitait, et l'endroit devint le rendez-vous des dealers et des drogués. Il fit faillite en quelques mois et ne se remit jamais de cette expérience.

Le fond du problème était que, pour réussir comme dealer, il fallait s'acclimater au rythme lent de ce métier. Mais dans le quartier, l'avenir semblait rarement prometteur. Il était dur pour les dealers d'épargner de l'argent en vue des futures périodes de vaches maigres, périodes qui ne viendraient probablement jamais. Inévitablement, le désir d'aller plus vite s'insinuait dans leur esprit et, s'ils y cédaient, ils sombraient dans un cercle vicieux dont ils ne pouvaient plus sortir. S'ils parvenaient à faire de l'argent très vite, celui-ci agissait sur eux comme une drogue : ils perdaient la tête et dépensaient tout pour impressionner les gens. Une fois l'argent dépensé, ils redevenaient dealers, mais cela leur semblait trop lent et ennuyeux. Et ils se lançaient de nouveau dans un projet risqué.

Piégés par leur propre cupidité, ils n'arrivaient pas à acquérir patience et discipline. Et cette vie en montagnes russes était ingérable à terme. Quand ils atteignaient vingt-cinq ou trente ans, ils étaient complètement grillés et il ne leur restait de ces années de travail ni compétences ni argent. Leur destin par la suite n'avait en général rien d'agréable.

Pour résister à cette tentation, Curtis décida de porter ses efforts dans la direction opposée. Il considéra son travail de dealer comme un poste ordinaire. Il établit des heures fixes chaque jour et travailla de l'aube au crépuscule. Progressivement, il s'habitua à ce rythme lent. Pendant les longues heures où il n'avait rien à faire, il réfléchissait à son avenir et échaudait un projet détaillé de ce qu'il allait accomplir année après année pour, à terme, cesser définitivement de dealer. Il voulait d'abord se diversifier dans la musique, puis dans les affaires en général. Mais pour franchir la première marche, il devait épargner. La perspective de ce but l'aidait à surmonter l'ennui quotidien du métier. Il occupait ces longues heures à inventer de nouvelles façons de dealer, avec le dessein de s'améliorer en permanence.

Il se mit à faire de la boxe pour discipliner son esprit et son corps. Ses débuts furent piteux, mais il s'accrocha, s'entraîna jour après jour et finit par devenir un combattant efficace. Cela lui donna une leçon inestimable : il pouvait obtenir ce qu'il voulait par le simple effet de la persévérance, sans force ni violence ; la seule façon de réussir dans quelque domaine que ce soit était de progresser étape par étape. Et à l'âge de vingt ans, il se lança dans la musique, comme il l'avait prévu depuis le début.

En 1999, après quelques années d'apprentissage auprès de Jam Master Jay, Curtis (désormais appelé 50 Cent) signa un contrat avec Columbia Records. C'était comme la réalisation d'un rêve mais, en observant les autres rappeurs qui faisaient partie du même label depuis un peu plus longtemps, il constata que les dangers qui l'entouraient n'avaient fait que s'aggraver. La tendance de tous les

autres rappeurs était de se laisser immédiatement aller, de mettre moins d'énergie dans leur travail et de se disperser. Ils avaient l'impression d'être arrivés et, inconsciemment, ils travaillaient moins et consacraient moins de temps à l'apprentissage de leur métier. Leur aisance matérielle soudaine leur montait à la tête ; ils s'imaginaient que tout ce qu'ils touchaient se transformait en or et que cela continuerait. Si un de leurs morceaux parvenait au hit-parade, cela ne faisait qu'empirer les choses. Faute d'avoir bâti pierre par pierre leur carrière et leur avenir, ils laissaient tout se déliter en quelques années, cédant la place à des rappeurs plus jeunes et plus passionnés. Et du fait qu'ils avaient goûté la gloire, leur vie ultérieure n'en était que plus malheureuse.

Pour Curtis, la solution était simple : il venait de pénétrer dans un monde nouveau. Il fallait qu'il prenne le temps de le découvrir de façon approfondie. Dans le milieu trépidant du hip-hop, lui voulut ralentir. Il évita de faire la fête et resta essentiellement dans son coin. Il décida de se servir de Columbia Records comme d'une université, une chance qui lui était donnée pour apprendre les affaires. Il enregistrait des morceaux la nuit et passait tout le jour dans les bureaux de Columbia, en s'informant auprès des personnes des différents services. Il apprit ainsi progressivement le marketing et la distribution, et les ficelles du métier. Il étudia tous les aspects de la production, et la façon dont on fabrique un morceau ; il se perfectionna sans relâche sur le plan musical. Un jour, le label l'envoya en résidence avec une douzaine d'autres rappeurs dans le nord de l'État de New York pour y écrire des morceaux. Il en rapporta trente-six, tandis que les autres en avaient à peine réalisé cinq ou six.

À la suite de la tentative d'assassinat en 2000, Columbia Records renvoya Curtis du label, mais il avait alors acquis tant de compétences qu'il n'avait plus besoin d'eux. Il en savait tellement qu'il fut capable d'appliquer ses connaissances à sa campagne de distribution de compilations, créant des morceaux à un rythme effréné et les commercialisant comme un professionnel. Il progressa

pas à pas, et sa campagne attira l'attention d'Eminem qui, en 2003, lui fit signer un contrat avec son label, Interscope.

Quelques années plus tard, il se retrouva dans le monde de la grande entreprise et découvrit rapidement qu'il ne différait pas tellement du milieu de la rue. Beaucoup d'hommes d'affaires et de cadres dirigeants faisaient preuve de la même impatience que les dealers. Ils ne raisonnaient qu'en termes de mois et même de semaines. Leur rapport à l'argent était affectif : c'était une façon d'imposer leur importance et de flatter leur vanité. Ils lui proposaient des projets qui semblaient fascinants sur le moment, mais qui à terme ne conduisaient nulle part. Ces hommes n'étaient pas en phase avec les importants changements qui secouaient le monde, ils ne prévoyaient pas de s'en servir à l'avenir : cela aurait demandé trop d'efforts et de temps.

Ces requins des affaires lui tombaient dessus de tous côtés avec des contrats de publicité censés lui rapporter des millions. Ils s'imaginaient qu'il était comme les autres rappeurs, qui se jetaient sur ce genre d'opportunités. Mais un contrat de publicité ne construit rien de solide : c'est de l'argent illusoire. Il les envoya promener, et choisit de démarrer sa propre affaire dans des conditions fixées par lui-même, chaque projet s'appuyant sur le précédent, comme une chaîne. Cette fois, son but était simple : bâtir un empire qui durerait. Et comme précédemment, il y parviendrait à force de persévérance.

L'approche intrépide

LA PLUPART DES GENS SONT INCAPABLES DE GÉRER L'ENNUI. CELA VEUT DIRE QU'ILS SONT INCAPABLES DE PERSÉVÉRER DANS UN DOMAINE ASSEZ LONGTEMPS POUR Y DEVENIR BONS. ET ILS SE DEMANDENT POURQUOI ILS SONT MALHEUREUX.

Pour nos ancêtres préhistoriques, la vie était une lutte continuelle, exigeant un travail harassant pour se procurer aliments et abri. S'ils avaient du temps libre, celui-ci était en général réservé à des rituels permettant de donner un sens à cette vie si dure. Mais après des millénaires de civilisation, la vie est progressivement devenue plus facile pour beaucoup de gens, qui se sont mis à avoir de plus en plus de loisirs. Dans ces moments de détente, ils n'eurent pas besoin de travailler aux champs, ni de s'inquiéter de leurs ennemis ou des éléments naturels : ils eurent simplement des heures à occuper. Ainsi s'imposa un nouveau type d'émotion : l'ennui.

Dans le travail ou les rituels, l'esprit est occupé par les différentes tâches à accomplir ; mais quand on est seul chez soi, le fait d'avoir du temps libre permet à l'esprit de vagabonder où il veut. Laissé ainsi en liberté, il tend à se polariser sur l'angoisse de l'avenir, c'est-à-dire l'éventualité de problèmes et de dangers. Cette oisiveté est comme l'écho lointain du vide éternel de la mort. Ainsi, avec cette émotion d'un genre nouveau qui s'empara de nos ancêtres, est survenu un désir qui nous hante aujourd'hui encore : celui d'échapper à tout prix à l'ennui, de nous distraire de nos angoisses.

Les principaux moyens de distraction sont les loisirs publics sous toutes leurs formes – la drogue, l'alcool et les sorties. Mais ces distractions sont, justement, comme la drogue : elles s'usent. Nous en voulons toujours de nouvelles, toujours plus trépidantes, pour nous arracher à nous-mêmes et nous éloigner des dures réalités de la vie, et de notre ennui larvé. Toute une civilisation – la Rome antique – s'est pratiquement effondrée sous le poids de ces besoins nouveaux et de cette émotion. Toute l'économie de Rome était liée à la création de nouveautés sur le plan du luxe et des loisirs, qui sapaient l'esprit des citoyens ; ceux qui étaient prêts à sacrifier ces plaisirs pour se consacrer au travail et au bien public se firent de plus en plus rares.

Tel est le schéma que l'ennui a créé chez l'homme et qui perdure aujourd'hui encore : on se projette hors de soi-même à la recherche de diversions et l'on finit par en devenir dépendant. Les distractions

ont un rythme plus rapide que le temps que l'on passe au travail. Celui-ci est alors perçu comme ennuyeux, lent et répétitif. Tout ce qui demande un effort est considéré de la même façon : ce n'est pas drôle, ce n'est pas assez rapide. Si l'on va assez loin dans ce sens, on trouve de plus en plus difficile d'exercer la patience nécessaire pour acquérir la maîtrise d'un métier quel qu'il soit. On supporte de moins en moins la solitude. La vie se partage entre ce qui est nécessaire – le temps de travail – et ce qui est agréable – les loisirs et distractions. Par le passé, c'étaient surtout les riches qui s'ennuyaient. Maintenant, cela touche pratiquement tout le monde.

Cependant, il existe un autre rapport possible à l'ennui et au temps libre, une approche intrépide qui produit des résultats tout autres que la frustration et l'envie de fuir la réalité. Cet autre schéma est le suivant : on a un grand dessein que l'on veut réaliser au cours de sa vie, quelque chose que l'on se sent destiné à créer. Si l'on atteint ce but, il apporte une satisfaction beaucoup plus profonde que les frissons évanescents provenant de distractions extérieures. Pour y arriver, il faut apprendre un métier, c'est-à-dire s'éduquer et développer des compétences propres. Toute activité humaine implique un processus pour parvenir à y exceller. Il faut en apprendre les différentes étapes et procédures et faire progresser ses compétences de niveau en niveau. Cela exige discipline et ténacité : la capacité de supporter une activité répétitive, la lenteur et l'angoisse que suppose un pareil défi.

Une fois que l'on s'engage sur ce chemin, deux choses se passent : d'abord, le fait d'avoir un grand dessein élève l'esprit au-dessus du moment présent et aide à supporter un travail dur et pénible. Ensuite, au fur et à mesure que l'on se perfectionne, le travail devient de plus en plus agréable. On mesure ses progrès ; on découvre des liens et des possibilités que l'on ne soupçonnait pas initialement. L'esprit s'absorbe dans ce cheminement vers l'excellence et, grâce à cette absorption, il oublie tous ses problèmes : la peur de l'avenir et les jeux malveillants de

l'entourage. Mais à la différence des distractions qui proviennent de sources extérieures, ce processus vient de l'intérieur. On acquiert des compétences pour la vie, une sorte de discipline mentale qui servira de base à notre pouvoir.

Pour que ce schéma se réalise, il faut embrasser une carrière ou un métier qui vous passionne vraiment. Ainsi s'estompe la frontière entre travail et plaisir. Le plaisir découle du fait de maîtriser un domaine, et de l'immersion mentale que cela exige.

Dans les quartiers défavorisés, la plupart des emplois disponibles sont mal payés : ce sont des tâches subalternes qui n'exigent pas de véritables compétences. Même les dealers s'ennuient, ils n'ont pas véritablement d'avenir. Face à cette dure réalité, on a le choix entre deux issues : soit on fuit dans la drogue, l'alcool, la délinquance et les plaisirs immédiats que l'on peut grappiller ; soit on rompt le cercle vicieux en acquérant de la discipline et une éthique du travail. Les personnes qui optent pour la deuxième solution sont dévorées par la faim du pouvoir et le sentiment de l'urgence. Elles sont en permanence menacées de tomber dans une vie de petits boulots et de distractions dangereuses. Elles apprennent à être patientes et à se former. Elles ont appris, en étant salariées ou dealers, à supporter les longues heures de travail ennuyeux nécessaires pour acquérir la maîtrise d'un métier. Elles ne se plaignent pas, elles ne cherchent pas à s'évader de la réalité, mais elles voient le travail comme un moyen de se libérer.

Ceux qui n'ont pas grandi dans un quartier défavorisé ne perçoivent pas le lien impérieux qui existe entre pouvoir et discipline. Nos emplois ne sont pas si ennuyeux. Ils peuvent déboucher sur quelque chose de vraiment intéressant, tout au moins est-ce ce que nous espérons. Nous avons acquis un semblant de discipline à l'école ou au travail, et cela suffit. Mais en fait, nous nous berçons d'illusions. En général, nous ne faisons que supporter notre travail ; nous ne vivons que pour nos loisirs, et nous rêvons à l'avenir. Nous ne nous engageons pas dans nos activités quotidiennes avec la

totalité de nos pouvoirs mentaux, car nous ne trouvons pas notre emploi aussi passionnant que la vie dans le monde extérieur. Nous tolérons de moins en moins les moments d'ennui et les activités répétitives. Si nous perdons notre emploi ou que nous voulons quelque chose d'autre, nous affrontons brusquement le fait que nous n'avons pas la patience indispensable pour effectuer le changement qu'il convient. Nous devons nous réveiller avant qu'il ne soit trop tard et comprendre que le pouvoir et le succès ne s'acquièrent qu'en maîtrisant un processus, lequel repose sur une base de discipline que nous devons continuellement préserver.

L'Histoire nous montre que les grands intrépides possédaient tous une excellente tolérance aux tâches les plus assommantes et les plus répétitives. Cela les conduisait à exceller dans leur domaine et à maîtriser leur métier. Cela découle en partie d'une découverte précoce : les résultats tangibles ne s'obtiennent qu'à force de rigueur et de patience. À ce propos, l'histoire d'Isaac Newton est particulièrement éclairante. Au début de 1665, Newton avait vingt-trois ans ; il était étudiant à l'université de Cambridge et à la veille de passer des examens pour devenir mathématicien. Soudain, une épidémie de peste éclata à Londres. Les morts étaient horribles et se multipliaient de jour en jour ; beaucoup de Londoniens s'enfuirent à la campagne, où ils répandirent l'épidémie dans un vaste rayon. Pendant l'été, Cambridge fut contrainte de fermer et ses étudiants se dispersèrent dans toutes les directions pour se mettre en sécurité.

Pour les étudiants, rien n'aurait pu arriver de pire. Ils étaient tenus de vivre dans des villages épars et, pendant vingt mois, ils souffrirent cruellement de la peur et de l'isolement tandis que la peste se déchaînait dans toute l'Angleterre. Leurs esprits désœuvrés restaient oisifs et beaucoup devinrent fous d'ennui. Sauf Newton, pour lequel la peste représenta une opportunité sans précédent. Il rentra chez sa mère à Woolsthorpe, dans le Lincolnshire. À Cambridge, il était tourmenté par une série de problèmes mathématiques, qui travaillaient également ses professeurs. Il

décida de passer son temps à Woolsthorpe sur ces problèmes. Il avait pris avec lui un grand nombre d'ouvrages de mathématiques qu'il avait accumulés, et il se mit à les étudier de façon intensive. Il revint jour après jour sur les mêmes problèmes, couvrant de calculs un cahier après l'autre.

Quand il faisait bon, il sortait se promener tout en continuant à réfléchir et s'asseyait sous un pommier dans le verger qui entourait sa maison. Une fois, alors qu'il regardait une pomme suspendue à une branche, il observa qu'elle avait le même diamètre apparent que la lune juste au-dessus. Il se mit à comparer la situation de ces deux corps, retenus l'un à son arbre et l'autre sur son orbite autour de la Terre. Il en conçut la notion de gravité. Il observa le soleil et l'effet optique de tout ce qu'il y avait autour de lui ; il se mit à faire ses propres expériences sur le mouvement et les propriétés de la lumière. Son esprit s'appliquait naturellement à des problèmes de géométrie qui tournaient autour de la chute des corps et de la mécanique.

Plus il approfondissait ses études, plus il voyait des liens entre différents phénomènes, et plus il avait des idées soudaines. Il résolvait problème après problème ; son enthousiasme et son élan s'accéléraient tandis qu'il prenait conscience des pouvoirs qui se déployaient en lui. Alors que les autres étaient paralysés par la peur et l'ennui, lui passa la totalité de ces vingt mois sans une pensée pour la peste ni une inquiétude quant à son avenir. Et pendant cette période, il créa pratiquement de toutes pièces les mathématiques, la mécanique et l'optique modernes. On considère en général que ce fut la période la plus féconde en pensées scientifiques que l'homme ait connue. Naturellement, Isaac Newton possédait un esprit rare mais, à Cambridge, personne n'avait entrevu l'étendue du pouvoir de son intelligence. Il lui fallut cette période d'isolement forcé et de travail répétitif pour faire de lui un génie.

Quand on étudie les grands hommes de l'Histoire, on tend à se focaliser sur leur réussite. De ce point de vue, il est facile d'être

ébloui et d'attribuer leurs succès à leurs gènes, et peut-être à quelques facteurs relationnels. Ils étaient doués. Pas question pour nous, pensons-nous, de les égaler. Mais nous choisissons d'ignorer la période significative de leur vie où ils ont accepté, chacun à leur façon, un apprentissage passablement ennuyeux dans leur propre domaine. Ce qui les gardait en mouvement était le pouvoir qu'ils avaient rapidement acquis par la maîtrise de certaines étapes. Leurs idées sensationnelles, que nous prenons pour des éclairs de génie, découlaient en réalité d'un processus intensif d'apprentissage.

Si nous nous concentrons sur cette période de leur vie et non sur les figures légendaires qu'ils sont ultérieurement devenus, nous comprendrions que nous aussi pouvons acquérir une partie ou la totalité de ce pouvoir par une patiente immersion dans un domaine d'étude quel qu'il soit. La plupart des gens sont incapables de supporter l'ennui que cela implique ; ils ont peur de s'engager dans un processus aussi exigeant. Ils préfèrent leurs distractions, leurs rêves et leurs illusions ; ils ne se rendent jamais compte de la qualité des plaisirs à la portée de ceux qui choisissent de se dominer eux-mêmes et de dominer un métier.

Les clefs de l'intrépidité

TOUT LE MALHEUR DES HOMMES VIENT D'UNE SEULE CHOSE, QUI EST
DE NE SAVOIR PAS DEMEURER EN REPOS DANS UNE CHAMBRE.

– Blaise Pascal

Au moment d'apprendre à parler, nous suivons tous le même processus. Au départ, nous éprouvons une frustration. Nous avons des désirs et des besoins à exprimer, mais il nous manque les mots pour le faire. Lentement, nous apprenons des phrases, nous absorbons des tournures. Nous accumulons du vocabulaire, mot après mot. Cela est pour une bonne part assommant, mais nous

sommes poussés par notre intense curiosité et notre soif de savoir. À un moment donné, nous parlons assez couramment pour pouvoir communiquer aussi vite que nous pensons. Et bientôt, nous n'avons même plus besoin de penser : les mots viennent tout seuls et parfois, quand nous sommes inspirés, ils s'écoulent de nous d'une façon que nous sommes incapables d'expliquer. L'apprentissage d'une langue – maternelle ou étrangère – implique un processus qui ne peut être court-circuité. Il n'y a pas de miracle.

L'apprentissage d'un langage relève d'un schéma commun à toutes les activités de l'homme, intellectuelles ou physiques. Pour acquérir la maîtrise d'un instrument de musique ou d'un jeu, on commence au plus faible niveau de compétence. Le jeu semble ennuyeux tant qu'il nous faut apprendre les règles et nous en servir à un niveau élémentaire. Comme pendant l'apprentissage d'une langue, nous éprouvons une frustration. Nous voyons les autres qui jouent merveilleusement et nous imaginons ce que cela peut représenter, mais nous sommes bloqués au stade des gammes et des répétitions. À cette étape, soit nous cédon à nos frustrations et nous abandonnons le processus, soit nous persévérons, devinant le pouvoir qui est presque à notre portée. Peu à peu, nos compétences s'améliorent et nos frustrations diminuent. Nous n'avons plus besoin de réfléchir ; nous sommes surpris de notre aisance et des intuitions qui nous parviennent en un éclair.

Dès que nous atteignons un certain niveau de maîtrise, nous découvrons qu'il existe des niveaux et des défis plus élevés. Si nous faisons preuve de discipline et de patience, nous continuons. À chaque niveau, de nouveaux plaisirs et une nouvelle compréhension nous attendent, dont nous ne soupçonnions pas l'existence au moment où nous avons commencé. Nous pouvons poursuivre ainsi aussi loin que nous voulons : dans toute activité humaine, il existe toujours un degré supérieur auquel nous pouvons aspirer.

Pendant des milliers d'années, ce concept d'apprentissage fit partie de la sagesse populaire. Il était enchâssé dans le concept de maîtrise d'un métier. La survie de l'homme dépendait du fait qu'il soit

capable de construire des instruments, des bâtiments, des navires, etc. Pour les fabriquer convenablement, il fallait apprendre à le faire, consacrer des années à l'apprentissage, progresser de niveau en niveau. Depuis l'invention de l'imprimerie, la connaissance a pu être largement distribuée ; discipline et patience s'appliquèrent à l'éducation, c'est-à-dire à l'acquisition raisonnée de connaissances. Ceux qui faisaient semblant de savoir sans avoir passé des années à étudier étaient considérés comme des charlatans et méprisés.

De nos jours néanmoins, nous avons atteint un point dangereux où cette sagesse populaire s'oublie. Cela est en partie dû à la notion destructrice de technologie. Nous comprenons tous quels immenses avantages et quels pouvoirs considérables elle nous a apportés. Mais à cause de la vitesse avec laquelle nous pouvons obtenir tout ce que nous voulons, notre mode de pensée a évolué. L'homme est impatient par nature. Quand il est dans l'impossibilité d'obtenir ce qu'il désire, il n'aime pas ça. La vitesse accrue que la technologie fournit à la satisfaction de nos envies accentue les aspects infantiles de notre tempérament. La patiente accumulation de connaissances semble inutilement ennuyeuse. L'apprentissage doit, lui aussi, être amusant, rapide et facile. Sur Internet, on peut faire des connexions instantanées et surfer d'un sujet à l'autre en demeurant superficiel. Nous en venons à privilégier l'étendue des connaissances par rapport à leur profondeur : la faculté de toucher à tout plutôt que creuser jusqu'à la source d'un problème et comprendre comment les choses fonctionnent.

Nous perdons le sens de l'effort. Dans cette atmosphère, les charlatans poussent comme des champignons. Ils offrent le mythe séculaire de la baguette magique (le pouvoir, la beauté et le succès en quelques leçons) sous la forme de livres, de CD, de séminaires et de prétendus « secrets » révélés à tout un chacun. Et les gogos de se précipiter !

Cette nouvelle façon de penser et d'apprendre ne constitue pas un progrès. Elle crée un phénomène que l'on peut qualifier de « court-

circuit ». Le fait d'aller au fond des choses, de maîtriser un processus, exige du temps, de la concentration et de l'énergie. Quand les gens sont aussi distraits, leur esprit saute sans cesse d'un sujet à un autre, il devient de plus en plus difficile de rester concentré sur un seul problème plus de quelques heures, sans parler de mois ni d'années. Sous cette influence, l'esprit tend à tout court-circuiter ; il n'est pas capable de mener une tâche complexe à bonne fin. Il s'arrête en chemin pour se tourner vers quelque chose de plus séduisant. Quand la concentration n'est plus là, il devient ardu de bien faire les choses ; c'est pourquoi on trouve tant de produits de camelote, fabriqués avec de moins en moins d'attention aux détails.

Comprenons-nous bien : le vrai secret, la vraie recette du pouvoir en ce monde, c'est d'accepter la dure réalité, le fait que l'apprentissage exige un processus, lequel demande de la patience et la capacité de supporter un dur travail. Cela n'est pas bien attirant au premier abord, mais cette vérité est fondée sur quelque chose de réel et de substantiel, une sagesse séculaire qui ne sera jamais démentie. La clef est le niveau de notre motivation. Si l'on est vraiment avide de pouvoir et de maîtrise des choses, on absorbe en profondeur et on grave dans son esprit l'idée suivante : les courts-circuits n'existent pas. On se méfie de tout ce qui est rapide et facile. On est capable d'endurer les premiers mois de travail morne et répétitif, parce que l'on a un grand dessein. Cela évite d'avoir recours au court-circuit, à la tentation de connaître beaucoup de choses sans en maîtriser aucune. En définitive, ce que l'on veut vraiment maîtriser, c'est soi-même : son impatience, sa peur de l'ennui et du temps perdu, son besoin insatiable de distraction et d'amusement.

Voici les cinq stratégies principales permettant de retrouver une relation juste avec ce processus.

APPRENDRE DE SES ERREURS

Grâce à ses expériences de bagarres de rue quand il était adolescent, Jack Johnson avait l'intuition qu'il pouvait devenir un jour un grand boxeur. Mais il était noir et pauvre, trop pauvre pour pouvoir s'offrir un entraîneur. Aussi, en 1896, à l'âge de dix-huit ans, il se lança dans un processus assez remarquable. Il se mit à accepter tous les combats que l'on voulait bien lui proposer, contre n'importe quel adversaire sur le ring. Au début, il essuya des raclées épouvantables de la part de boxeurs qui se servaient de lui comme d'un punching-ball. Mais comme c'était sa seule source d'apprentissage, il parvint rapidement à esquiver le plus possible pour prolonger les combats, afin de se former.

À cette époque, les combats duraient parfois vingt rounds, et le but de Johnson était toujours de tenir un maximum. Il mettait ce temps à profit pour étudier avec soin ses adversaires. Il remarqua que certains boxeurs se battaient selon des schémas récurrents, que d'autres « téléphonaient » leurs coups. Il apprit à les classer selon leur regard et leur attitude physique. Il apprit à les mettre en fureur, en sorte d'analyser leurs réactions ; il en endormait certains par un style calme, pour voir là aussi l'effet que cela avait sur eux.

La méthode de Johnson le fit énormément souffrir : il livrait quinze ou vingt combats par an. Il encaissa des coups innombrables. Bien que capable de mettre K.-O. la plupart de ses adversaires, il préférait esquiver et apprendre sur le ring. Cela lui valut des sarcasmes sans fin de la part des spectateurs, blancs pour la plupart, qui le traitaient de lâche. Lentement, sa méthode commença à payer. Il avait affronté des adversaires tellement variés qu'il pouvait désormais reconnaître leur style personnel dès le début du combat. Il était capable de sentir leurs faiblesses, et de trouver l'instant précis où il pouvait porter le coup fatal. Il se familiarisa mentalement et physiquement avec le rythme d'un long et exténuant combat. Il acquit la perception intuitive de l'espace du ring et de la façon de se placer et d'épuiser ses adversaires en vingt rounds. Beaucoup avouèrent qu'il semblait avoir la capacité de lire dans leur esprit ; il avait toujours un mouvement d'avance. En suivant ce

chemin, Johnson devint en quelques brèves années champion du monde poids lourds et le plus grand boxeur de son époque.

Trop souvent, on a de l'étude une conception livresque, on fait ce que les autres disent, avec peut-être quelques exercices. Cette vision de l'apprentissage, coupée de l'expérience pratique, est incomplète et dictée par la peur. Nous sommes faits pour faire les choses, et pas seulement pour les imaginer. Pour maîtriser un processus quel qu'il soit, on doit essayer et essayer encore, et tirer des enseignements de nos erreurs. On fait des expériences, on essuie des coups et on voit ce qui fonctionne ou pas en temps réel. On s'expose et on expose son travail à l'attention du public. Nos échecs sont gravés dans notre système nerveux : on ne veut pas les répéter. Nos succès sont liés à notre expérience immédiate et nous permettent de progresser. On en vient à respecter profondément ce processus, car on voit et on sent les progrès que l'on peut faire par la pratique et un travail régulier. En poussant cette méthode assez loin, on acquiert la connaissance intuitive de ce qu'il faut faire, parce que ce savoir est lié à quelque chose de physique et de viscéral. Quand on arrive à ce niveau d'intuition, on a atteint l'excellence.

MAÎTRISER QUELQUE CHOSE DE SIMPLE

Nous souffrons souvent d'un sentiment d'insécurité parce que nous n'avons jamais véritablement maîtrisé quoi que ce soit dans la vie. Inconsciemment, nous nous sentons faibles et jamais tout à fait à la hauteur. Avant d'entreprendre quelque chose, nous redoutons d'échouer. La meilleure façon d'éviter cela une fois pour toutes est de prendre notre faiblesse à bras-le-corps et de nous installer dans la confiance. Et cela peut être accompli en nous attribuant d'abord un but simple et élémentaire, qui nous donnera le goût du pouvoir que cela confère.

Démosthène fut l'un des grands hommes politiques de la Grèce antique ; il le devint à cause de sa peur intense de parler en public. Enfant, il était frêle et nerveux. Il bégayait et semblait toujours hors d'haleine. On se moquait sans cesse de lui. Son père mourut quand

il était petit, lui léguant une somme rondelette que ses tuteurs s'empressèrent de lui dérober. Il décida de devenir avocat pour pouvoir traîner ces malfaiteurs en justice lui-même. Mais un avocat a besoin d'être éloquent, et lui-même ne l'était en aucune façon. Il renonça à l'étude du droit, qui lui semblait trop difficile. Avec le peu d'argent dont il disposait, il se retira du monde et tenta de surmonter son handicap d'élocution. C'était le premier obstacle à franchir avant d'embrasser une carrière publique.

Il se construisit un bureau souterrain pour pouvoir s'y entraîner dans la solitude. Il se rasa la moitié du crâne afin d'avoir trop honte pour se montrer en public. Pour en finir avec son bégaiement, il marchait sur la plage la bouche pleine de galets en se contraignant à parler sans arrêt, en sorte de se faire entendre par-dessus le bruit des vagues. Il écrivait des discours qu'il déclamait tandis qu'il gravissait en courant des pentes abruptes, afin d'apprendre à respirer. Il installa un miroir dans son bureau et étudia attentivement l'expression de son visage tandis qu'il parlait. Il engageait la conversation avec les personnes qui passaient chez lui et évaluait l'effet qu'avaient sur eux chaque mot et chaque intonation. Au bout d'un an d'entraînement persévérant, il s'était totalement débarrassé de son bégaiement et était devenu un orateur plus que convenable. Et il décida de reprendre l'étude du droit. À chaque procès qu'il gagna, sa confiance en lui atteignit de nouveaux sommets.

Comprenant l'intérêt de pratiquer, il se mit à améliorer la façon dont il prononçait ses discours. Progressivement, il devint le meilleur orateur d'Athènes. Cette confiance nouvelle en lui-même se traduisait dans tout ce qu'il faisait. Il devint un homme politique en vue, se fit connaître pour son intrépidité face à n'importe quel adversaire. Quand on prend le temps de maîtriser un processus simple et de surmonter un manque élémentaire de confiance en soi, on développe certaines qualités que l'on peut appliquer à n'importe quoi. On est immédiatement récompensé de ce qui découle de la patience, de la pratique et de la discipline. On a le sentiment de

pouvoir affronter pratiquement tous les problèmes de la même façon. On entre dans un cercle vertueux d'amélioration de la confiance en soi.

INTÉGRER LES RÈGLES DU JEU

Étudiant en droit à l'université de Howard au début des années 1930, Thurgood Marshall avait sous les yeux toutes les injustices dont les Noirs étaient victimes aux États-Unis ; mais celle qui le révoltait le plus profondément était l'inégalité scandaleuse dans le domaine de l'éducation. Il avait parcouru le Sud du pays dans le cadre d'enquêtes pour le NAACP, et s'était rendu compte par lui-même de la qualité désastreuse des écoles réservées aux Noirs. Lui-même avait été victime de cette injustice. Il avait voulu s'inscrire à l'université du Maryland, près de chez lui : c'était une excellente faculté de droit. Mais les étudiants noirs n'y étaient pas admis, quelle que soit la qualité de leur dossier. Ils étaient dirigés vers des universités noires telle celle de Howard, qui était à l'époque de niveau inférieur. Marshall se jura qu'un jour, d'une façon ou d'une autre, il contribuerait à démanteler cet injuste système.

Une fois diplômé d'Howard en 1933, il eut à prendre une décision critique pour son avenir. On lui offrait une bourse à l'université de Harvard pour poursuivre des études de droit. Cela représentait une opportunité fabuleuse. Il pouvait accéder à une brillante carrière universitaire et promouvoir ses idées dans différents journaux. On était à l'époque en plein dans la crise de 1929 et les offres d'emploi pour les Noirs étaient rares ; un diplôme d'Harvard lui aurait assuré un avenir prospère. Mais quelque chose poussa Marshall à prendre le chemin opposé : il décida d'ouvrir un cabinet à Baltimore et d'apprendre sur le terrain le fonctionnement du système judiciaire. Cette décision ressemblait à une folle imprudence : il n'avait guère de travail et il était endetté. Les rares procès qu'on lui confia, il les perdit sans comprendre pourquoi. Apparemment, le système judiciaire avait ses propres règles et ses propres codes, auxquels il n'avait pas accès.

Pour surmonter cet obstacle, Marshall choisit une stratégie unique. D'abord, il s'assura que ses dossiers juridiques étaient des chefs-d'œuvre jusque dans le moindre détail, sans erreur ni rature. Il s'attacha à s'habiller toujours de façon irréprochable et à se comporter avec la plus grande courtoisie, sans pour autant s'abaisser ni s'incliner. Bref, il priva ses adversaires du moindre défaut sur lequel l'attaquer. Ainsi, il désamorça les soupçons, gagna ses premiers procès et parvint à pénétrer le milieu des avocats blancs. Ensuite, il étudia ce monde de près. Il comprit l'importance des relations et des amitiés, réseaux de pouvoir dont il n'avait pas, jusqu'alors, deviné l'existence. Il se rendit compte du fait que certains juges exigeaient d'être traités de façon particulière. Il apprit à parler leur langage et se conforma de son mieux au savoir-vivre que chacun respectait. Il s'aperçut que, dans la plupart des procès, mieux valait se chamailler sur des points mineurs de procédure plutôt que sur des concepts grandioses.

Sachant louvoyer au milieu de tant de règles et de conventions, il se mit à gagner de plus en plus de procès. En 1935, il attaqua l'université du Maryland au nom d'un étudiant noir auquel on avait refusé l'accès à la faculté de droit. Et il gagna son procès. De ce jour, il se servit de ses connaissances pour extirper toute forme de ségrégation du système éducatif et aboutit en 1954 à son plus grand triomphe, en gagnant devant la Cour suprême américaine un procès connu sous le nom de *Brown contre Board of Education*. La décision de ce tribunal en sa faveur supprima effectivement toute base juridique à la ségrégation dans le système éducatif américain. Marshall fut plus tard le premier Noir américain nommé à la Cour suprême. Ce qu'il avait appris en se plongeant dans un système judiciaire contrôlé par les Blancs de l'époque, c'est que l'élément relationnel avait autant d'importance que les éléments juridiques et techniques. Et cela ne s'apprenait pas en faculté de droit ; pourtant, cet apprentissage était la clef pour parvenir à fonctionner au sein de ce système et à promouvoir la cause pour laquelle il se battait.

Comprenez bien. Quand on entre dans un groupe dans le cadre de son travail ou de sa carrière, on y trouve toutes sortes de règles qui gouvernent le comportement : la notion du bien et du mal, les réseaux d'influence qu'il faut respecter, les modes d'action à suivre afin de parvenir au succès. Faute de les observer et de les apprendre soigneusement, on commet toutes sortes d'erreurs sans savoir pourquoi ni comment. Il faut considérer les aspects relationnels et politiques d'un métier comme aussi importants à maîtriser que les autres. Pendant la phase initiale de votre apprentissage, vous devez, comme Marshall, garder un profil bas. À ce stade, votre but n'est pas de vous montrer brillant, mais d'apprendre les conventions de l'intérieur. Repérez les erreurs notoires commises par les autres dans le groupe, et qui leur ont coûté cher. Ainsi découvrirez-vous les tabous particuliers de ce milieu. Au fur et à mesure que vous connaîtrez mieux ces règles, vous commencerez à les manipuler selon vos desseins. Si vous vous mesurez avec un système injuste et corrompu, il est beaucoup plus efficace d'en apprendre les codes de l'intérieur et de découvrir ses vulnérabilités. En sachant comment il travaille, on peut le démolir définitivement.

PRÊTER ATTENTION AUX DÉTAILS

Michel-Ange, alors qu'il étudiait les arts plastiques en Italie à la fin du XV^e siècle, souffrait de ses propres limitations. Il avait des projets grandioses de peinture et de sculpture, mais pas la technique. Il observait les chefs-d'œuvre des autres artistes et aurait souhaité que son propre travail ait autant d'effet et de rayonnement, et il était frustré de ne produire que des œuvres plates et conventionnelles. Il tenta une expérience : il se mit à copier ses chefs-d'œuvre préférés jusqu'au moindre coup de pinceau et découvrit que l'effet tant admiré résidait dans certains détails ; ces artistes arrivaient à reproduire des personnages et des paysages qui prenaient vie grâce à l'attention extrême apportée aux détails. Il commença ainsi un

apprentissage remarquable de ce métier, qu'il allait garder toute sa vie et qui modifierait totalement sa façon de penser.

En créant ses sculptures, il devint obsédé par le squelette, et les livres techniques sur le sujet semblaient dramatiquement inadaptés. Il entreprit de disséquer les corps humains. Cela lui donna une profonde connaissance de l'anatomie, connaissance qu'il pouvait reproduire dans son travail. Il s'intéressa aussi aux textures des étoffes, à la façon dont chaque type de tissu se plie de manière différente. Il s'attacha à reproduire à la perfection les vêtements. Il étendit son domaine d'étude aux animaux, et à la façon dont ils se déplacent. Quand on lui commanda des œuvres conséquentes, il résista à l'éternelle tentation de commencer par un grand concept ; il étudiait au contraire le matériau qu'il devait travailler, les volumes, chaque statue qui devait en sortir et, à partir de là, la silhouette et l'effet général. Grâce à cette attention aux détails, Michel-Ange découvrit le secret pour rendre ses personnages plus vivants ; il surpassa ainsi les autres artistes de son époque.

Quand on se lance dans un projet, il arrive souvent que l'on mette la charrue avant les bœufs. On a tendance à envisager d'abord ce que l'on veut accomplir, et l'on imagine la gloire et l'argent que cela rapportera. Ensuite, on se demande comment donner vie à ce concept. Mais en cours de travail, nous perdons souvent patience, car les humbles étapes pour atteindre le but ne sont pas aussi passionnantes que la vision ambitieuse que l'on a en tête. Mieux vaut prendre les choses en sens contraire, et les résultats en seront bien différents. Lorsque vous avez un projet, commencez par vous plonger dans les détails du sujet. Étudiez la matière première sur laquelle vous devez travailler, les goûts du public visé et les derniers progrès techniques dans le domaine concerné. Faites-vous plaisir en creusant de plus en plus profondément les détails : que votre recherche soit intense. Fort de ces connaissances, vous façonnerez le projet lui-même en le fondant sur la réalité, et non sur des concepts fumeux qui n'existent que dans votre tête. En fonctionnant

de la sorte, cela ralentira votre esprit et développera votre patience par rapport aux détails, une qualité essentielle pour la maîtrise de n'importe quel métier créatif.

REDÉCOUVRIR LA PERSÉVÉRANCE

Voici le dilemme auquel nous nous heurtons tous. Pour arriver à quelque chose dans la vie, il faut réaliser des projets, chacun demandant facilement plusieurs années. Mais nous avons du mal à les gérer dans la durée. Nous sommes plongés dans le quotidien, nos émotions varient à chaque rencontre nouvelle. Nous avons des désirs immédiats que nous travaillons en permanence à satisfaire. Durant cette longue période dont nous avons besoin pour atteindre un but, nous sommes assaillis par mille distractions et tentations qui nous semblent plus intéressantes. Nous perdons de vue nos objectifs et faisons des détours. C'est la raison pour laquelle nous essuyons maint échec.

Pour nous contraindre à surmonter obstacles et tentations, il nous faut être persévérants. Quand nous étions enfants, nous avions cette qualité parce que nous étions tenaces ; il faut tout bonnement redécouvrir et développer ce trait de caractère. D'abord, nous devons comprendre le rôle que joue notre niveau d'énergie dans la maîtrise d'un processus et la conduite d'un projet à bonne fin. Si nous ajoutons d'autres buts ou d'autres tâches, notre concentration vole en éclats et nous n'obtenons jamais ce que nous avons choisi au départ. On ne peut courir plusieurs lièvres à la fois, évitons donc cette tentation. En second lieu, essayons de morceler nos projets en échéances rapprochées. Nous avons un grand dessein, mais celui s'atteint par étapes, marche après marche. Ces marches doivent représenter des mois, et non des années. Le fait de gravir ces marches est gratifiant, et donne le sentiment de progresser de façon tangible. Cela nous aide à résister aux détours en cours de route, et nous propulse avec intrépidité. N'oublions pas que rien ne peut résister à une attaque persévérante de notre part.

Retournement de perspective

Nous percevons en général l'ennui comme quelque chose de douloureux, qui doit être évité à tout prix. Depuis l'enfance, nous avons pris l'habitude de trouver immédiatement quelque chose à faire pour supprimer ce sentiment. Mais cette activité, si elle revient assez souvent, devient elle aussi ennuyeuse. Ainsi en est-il de toute notre vie : il nous faut chercher sans cesse des distractions nouvelles – amis, modes, sorties, religions ou causes auxquelles adhérer. Cette quête peut nous conduire à changer notre carrière et à lui communiquer une trajectoire sinueuse, à la recherche de quelque chose pouvant atténuer cette sensation d'ennui. Pourtant, dans tous les cas, la racine du problème n'est pas l'ennui lui-même, mais la façon dont nous le percevons.

Essayons de considérer l'ennui d'un point de vue opposé : un appel à ralentir, à interrompre la recherche fébrile de distractions à tout propos. Cela peut signifier se forcer à passer du temps seul, à surmonter cette incapacité des enfants à rester assis sans bouger. Quand vous réussissez à vous imposer cet ennui, vous vous apercevez que votre esprit change de rythme : des pensées nouvelles et inattendues vous viennent pour remplir le vide. Pour se sentir inspiré, il faut d'abord faire l'expérience d'un moment de vide. Mettez à profit ces moments pour récapituler la journée qui vient de s'écouler, pour reprendre vos marques. C'est un soulagement que de ne plus sentir un besoin continu de distractions extérieures.

À un niveau plus avancé de cette rééducation, on peut choisir un livre pour surmonter son ennui, mais au lieu de lire suivant un processus passif de diversion, on défie mentalement l'auteur de façon active en polémiquant furieusement : cela donne une toute autre vie au livre. À un niveau plus avancé encore, on adopte une

activité parallèle, culturelle ou physique, qui exige de maîtriser un processus répétitif. On découvre l'effet calmant de l'élément répétitif lui-même. Ainsi, l'ennui devient votre grand allié. Il vous aide à ralentir un peu, à cultiver patience et discipline. Grâce à ce processus, vous devenez capable de surmonter les inévitables moments vides de l'existence et d'en faire des plaisirs secrets.

OR IL Y A DES HOMMES RARES QUI PRÉFÈRENT PÉRIR PLUTÔT QUE DE TRAVAILLER SANS QUE LE TRAVAIL LEUR PROCURE DE LA JOIE : ILS SONT MINUTIEUX ET DIFFICILES À SATISFAIRE, ILS NE SE CONTENTENT PAS D'UN GAIN ABONDANT, LORSQUE LE TRAVAIL N'EST PAS LUI-MÊME LE GAIN DE TOUS LES GAINS... ILS NE CRAIGNENT PAS AUTANT L'ENNUI QUE LE TRAVAIL SANS PLAISIR : IL LEUR FAUT MÊME BEAUCOUP D'ENNUI POUR QUE LEUR PROPRE TRAVAIL PUISSE LEUR RÉUSSIR. POUR LE PENSEUR ET POUR L'ESPRIT INVENTIF, L'ENNUI EST CE « CALME PLAT » DE L'ÂME QUI PRÉCÈDE LA COURSE HEUREUSE ET LES VENTS JOYEUX.

– Friedrich Nietzsche

CHAPITRE 9

Dépasser ses limites : la Confiance en soi

VOTRE IDENTITÉ DÉTERMINE VOS ACTIONS, ET CE QUE VOUS OBTENEZ DE LA VIE. SI VOUS TROUVEZ QUE VOUS ÊTES EN GÉNÉRAL SANS DÉFENSE FACE AUX DIFFICULTÉS, ET QU'IL VAUT MIEUX LIMITER VOS AMBITIONS, ALORS VOUS RECEVREZ DE LA VIE CE QUE VOUS EN ATTENDEZ : PAS GRAND-CHOSE. CONNAISSANT CETTE DYNAMIQUE, VOUS DEVEZ VOUS ENTRAÎNER À L'ATTITUDE CONTRAIRE : DEMANDEZ-EN DAVANTAGE, VISEZ HAUT ET CROYEZ-VOUS DESTINÉ À QUELQUE CHOSE DE GRAND. LE SENS DE VOTRE PROPRE VALEUR NE PROVIENT QUE DE VOUS SEUL, JAMAIS DE L'OPINION DES AUTRES. AVEC UNE CONFIANCE ACCRUE DANS VOS CAPACITÉS, VOUS PRENDREZ DES RISQUES QUI AUGMENTERONT VOS CHANCES DE SUCCÈS. LES GENS SUIVENT CEUX QUI SAVENT OÙ ILS VONT, ALORS CULTIVEZ CETTE ATTITUDE DE CERTITUDE ET D'AUDACE.



L'ambition du battant

PERMETTEZ-MOI DE SOULIGNER QUE LA LIBERTÉ N'EST PAS QUELQUE CHOSE QUE L'ON SE FAIT OCTROYER ; LA LIBERTÉ EST QUELQUE CHOSE QUE L'ON PREND : LES GENS SONT LIBRES DANS LA MESURE OÙ ILS LE VEULENT.

– James Baldwin

La mère de Curtis Jackson, Sabrina, avait une grande ambition : gagner assez d'argent pour quitter, avec son fils, son quartier défavorisé. Elle avait mis Curtis au monde à l'âge de quinze ans et, à cet âge, la seule façon de faire de l'argent était de dealer de la drogue. C'était un métier particulièrement dangereux pour une femme ; elle se donna donc une allure intimidante afin de se protéger. Elle se montra plus coriace et intrépide que beaucoup de dealers hommes. Son point faible était son fils : elle désirait pour lui un destin différent. Pour le préserver de la vie qu'elle menait, elle dut le confier à ses parents, dans le Southside Queens. Aussi souvent que possible, elle apportait des cadeaux à l'enfant et gardait l'œil sur lui. Elle espérait que, sans tarder, ils iraient s'installer dans un meilleur quartier.

À cause d'un conflit sur une question de drogue, Sabrina fut assassinée à l'âge de vingt-trois ans. Dès lors, le destin de Curtis semblait tout tracé. Il était totalement seul au monde, sans parents ni véritable tuteur pour le guider. Le scénario de sa vie était déjà écrit : il allait être happé par le milieu de la rue. Pour prouver sa force de caractère, il aurait tôt ou tard recours à la violence et au crime. Il goûterait de la prison, sans doute à plusieurs reprises. Sa vie se déroulerait tout entière dans le même quartier ; avec l'âge, il sombrerait peut-être dans la drogue et l'alcool pour tenir le coup avec, dans le meilleur des cas, une série de petits boulots. Les statistiques sur les orphelins grandissant dans de tels milieux étaient formelles : son avenir serait sinistre.

Pourtant, dans son esprit, quelque chose de différent se dessinait. Privé de sa mère, il passa beaucoup de temps tout seul, et se prit à rêver à un avenir loin du quartier. Il pensait avoir l'étoffe d'un chef, dans le monde des affaires ou à l'armée. Il se représentait avec force détails les endroits où il vivrait, les voitures qu'il conduirait, ce monde extérieur qu'un jour il explorerait. C'était une vie de liberté, pleine de possibilités. Pas seulement un rêve, mais une vision anticipée de la réalité telle qu'elle se présenterait. Il la voyait très clairement. Surtout, il sentait que sa mère veillait sur lui : l'énergie et l'ambition de cette femme l'habitaient.

Curieusement, il suivit ses traces avec un projet identique : dealer pour quitter ce milieu. Pour éviter de finir comme elle, il se convainquit résolument que rien ne pourrait l'arrêter : ni le fait de se faire tirer dessus, ni les combines des autres dealeurs, ni la police. La rue ne l'engloutirait pas.

En mai 2000, Curtis – à présent 50 Cent – survécut étrangement aux neuf balles dont l'avait criblé un tueur à gages. Cette tentative de meurtre survint à un moment particulièrement émouvant : après des années de trafic de drogue et de musique, son premier album était sur le point de sortir. Mais à la suite de cet événement, Columbia Records annula l'album et le radia du label. Il devait tout

recommencer à zéro. Dans les mois qui suivirent, tandis qu'il gisait sur son lit pour se remettre de ses blessures, il commença à se reconstruire psychologiquement, comme il l'avait fait après le meurtre de sa mère. Il se représentait mentalement, avec des détails plus précis que jamais, le chemin qu'il allait emprunter désormais. Il allait conquérir le monde du rap avec une campagne de compilations comme on n'en avait jamais vu. Tout cela grâce à son énergie intense, à sa persévérance et à une musique plus coriace encore, destinée à projeter une image de gangster indestructible.

Dans l'année qui suivit l'attentat, il entreprit de faire de ce rêve une réalité. Son premier morceau fut lancé dans les rues et fit sensation. Tandis qu'il progressait dans cette voie, un énorme obstacle lui barrait toujours le chemin : ses assassins cherchaient à finir ce qu'ils avaient commencé, et ils pouvaient se manifester à tout instant. Fifty fut contraint de faire profil bas et de vivre en fugitif, mais cette sensation d'être pourchassé était intolérable. Il ne pouvait continuer à vivre ainsi ; il décida qu'il lui fallait un groupe de disciples bien soudé qui contribuerait à le protéger et à surmonter son sentiment d'isolement.

Pour réaliser cela, il convoqua ses amis les plus proches à une réunion chez ses grands-parents, dans le Southside Queens. Il leur demanda d'inviter aussi les fans les plus fervents du quartier, des jeunes hommes qu'il savait loyaux et fiables. Tous devaient venir armés pour sécuriser la rue avant que Fifty ne se présente.

Quand il entra finalement dans le salon de ses grands-parents le jour de la réunion, l'atmosphère était chargée d'une énergie explosive. Il y avait là vingt jeunes hommes à ses ordres. Il commença à leur décrire la façon dont il voyait l'avenir. Sa musique avait beaucoup de succès, mais ce n'était qu'un début. Dans les deux ans, il était sûr de décrocher un contrat avec une des principales maisons de disques. Il avait déjà en tête les morceaux de son premier album, ainsi que la pochette et la conception générale : l'histoire de sa vie. Cet album, leur affirma-t-il, allait connaître un fabuleux succès, car il avait mis au point la formule permettant de

réaliser et de commercialiser ses chansons. Il leur expliqua qu'il n'était pas le rappeur lambda. Il ne visait ni le bling-bling ni la notoriété, mais le pouvoir. Il se servirait de l'argent fourni par les ventes de cet album pour créer sa propre affaire. Telle était sa destinée : tout dans sa vie s'était déroulé suivant un dessein particulier, y compris sa tentative de meurtre, y compris cette réunion dans l'après-midi.

Il allait se forger un empire dans les affaires et il voulait tous les entraîner à sa suite. Tout ce dont ils pourraient avoir envie, il le leur fournirait, dès lors qu'ils se montreraient fidèles et motivés. Ils pourraient devenir rappeurs dans le label qu'il allait créer ou organisateurs de ses tournées ; ou encore ils pourraient aller à l'université et obtenir un diplôme : Fifty paierait. « Vous êtes ma meute de loups, expliqua-t-il, et rien de tout cela n'arrivera si le chef de meute est abattu. » Ce qu'il leur demandait, c'était de l'aider : assurer sa sécurité, le garder en contact avec ce qui se passait dans la rue et faire une partie des démarches pour la promotion et la distribution de ses compilations. Il avait besoin de disciples à sa suite, et il les avait choisis.

Presque tous acceptèrent la proposition et, dans les années qui suivirent, beaucoup obtinrent des postes importants dans son empire en pleine expansion. Et s'ils s'arrêtaient un instant pour réfléchir, ils ne pouvaient manquer de juger troublante la ressemblance entre la réalité et l'avenir que Fifty leur avait décrit tant d'années à l'avance.

En 2007, après le succès retentissant de ses deux premiers albums, Fifty vit poindre un problème à l'horizon. Il s'était créé une image dans le public, un mythe centré sur sa présence brutale et menaçante et son indestructibilité. Tout cela transparaissait dans ses vidéos, dans ses interviews, dans les photos qui le représentaient avec son regard terrifiant et ses tatouages. Cela reflétait à peu près la réalité, mais de façon exagérée en vue d'un effet spectaculaire.

Cette image lui avait valu une notoriété considérable, mais elle se transformait en piège. Pour prouver à ses fans qu'il n'avait pas changé, il allait être obligé de placer la barre toujours plus haut et de commettre des écarts de conduite de plus en plus outrageux. Il ne pouvait se permettre d'avoir l'air de mollir. Et pourtant, ce n'était désormais plus la réalité en ce qui le concernait. Il avait changé de vie et le fait de rester enraciné dans cette image du passé pouvait s'avérer la limite ultime de sa liberté. Il risquait de rester piégé par son histoire, prisonnier de l'image qu'il avait lui-même créée. Tout cela finirait par s'éventer, et sa popularité déclinait.

À chaque étape de sa vie, il s'était mesuré à des obstacles apparemment insurmontables : survivre dans la rue sans parents pour le guider, éviter la violence et la prison, échapper aux assassins lancés à ses trousses, etc. S'il avait eu un moment de doute ou avait accepté les limites normales à sa mobilité, il serait mort ou impuissant, ce qui équivalait à la mort dans son esprit. Ce qui l'avait sauvé à chaque fois, c'était son ambition et sa confiance en lui-même.

Ce n'était pas le moment d'être content de soi, ni d'avoir des doutes concernant l'avenir. Il fallait qu'il se transforme de nouveau. Il allait se faire retirer ses tatouages, peut-être changer encore de nom. Il allait se créer une nouvelle image mythique convenant à cette période nouvelle de sa vie : il était devenu en partie magnat des affaires, en partie éminence grise. Il allait se soustraire progressivement à l'œil du public et appliquer ses efforts en coulisses. Cela allait surprendre ses fans, lui donner une longueur d'avance sur leurs attentes et supprimer une nouvelle barrière entravant sa liberté. Le fait de se réinventer lui-même serait son dernier pied de nez au destin qui l'attendait depuis la mort de sa mère.

L'approche intrépide

L'OPINION QUE VOUS AVEZ DE VOUS-MÊME DEVIENT VOTRE RÉALITÉ. SI VOUS AVEZ DES TAS DE DOUTES, NUL NE CROIT EN VOUS ET VOUS RATEZ TOUT. SI VOUS CROYEZ LE CONTRAIRE, C'EST LE CONTRAIRE QUI ARRIVE. C'EST AUSSI SIMPLE QUE ÇA.

– 50 Cent

Quand vous êtes venu au monde, vous n'aviez ni identité ni ego. Vous n'étiez qu'un paquet de pulsions et de désirs chaotiques. Mais progressivement, vous avez acquis une personnalité, sur laquelle vous vous êtes plus ou moins construit au fil des ans. Vous êtes extraverti ou timide, audacieux ou pleurnichard : autant de traits qui vous définissent. Vous avez tendance à accepter cette personnalité comme quelque chose de bien réel et de bien établi. Mais cette identité est en grande partie façonnée par des forces extérieures, par les opinions et jugements des centaines de personnes qui ont croisé votre chemin durant votre vie.

Ce processus commence avec les parents. Quand vous étiez enfant, vous accordiez une attention aiguë à ce qu'ils disaient de vous ; vous modeliez votre comportement en sorte d'obtenir leur approbation et leur amour. Vous étiez particulièrement attentif à leur langage du corps pour savoir ce qu'ils aimaient ou pas. Beaucoup de ces choses ont eu sur votre évolution un impact extraordinaire. Supposons qu'ils aient fait des commentaires concernant votre timidité, cela aurait facilement renforcé les tendances que vous aviez en ce sens. Vous auriez pris brusquement conscience de votre gaucherie et cela se serait accroché à vous. S'ils avaient dit autre chose, tâchant par exemple de vous encourager dans votre vie relationnelle et de vous faire sortir de vous-même, cela aurait eu une influence toute différente. De toute façon, la timidité est une qualité fluide qui fluctue selon les situations et les gens avec lesquels vous vous trouvez. Il ne faut pas la considérer comme un trait de personnalité définitif. Cela dit, les jugements de vos parents, de vos

amis et de vos professeurs avaient un poids démesuré, que vous avez intégré. Or, beaucoup de ces opinions et critiques n'ont rien d'objectif : les autres veulent voir en vous certaines qualités ; ils projettent sur vous leurs peurs et leurs rêves, ils veulent vous faire entrer dans un certain cadre conventionnel. Il est frustrant et souvent effrayant pour les gens de penser qu'ils n'arrivent pas à comprendre quelqu'un. Un comportement considéré comme anormal ou différent, qui peut fort bien provenir de quelque chose de profond en vous, sera ouvertement combattu. L'envie joue aussi son rôle : si vous êtes trop fort en un domaine, on peut chercher à ce que vous vous sentiez bizarre ou indésirable. Même les compliments sont souvent destinés à vous enfermer dans certains idéaux que l'on souhaite trouver en vous. Tout cela façonne votre personnalité, limite votre domaine d'action et devient comme un masque qui durcit sur votre visage.

Vous êtes en fait un mystère à vos propres yeux. Vous avez démarré dans la vie comme un être complètement unique, avec un ensemble de qualités que l'on ne retrouvera jamais dans l'histoire de l'univers. Pendant vos jeunes années, vous étiez une masse d'émotions et de désirs contradictoires. Puis, quelque chose d'étranger à vous a été plaqué sur cette réalité. Ce que vous êtes vraiment est beaucoup plus chaotique et fluide que ce caractère de surface, vous êtes plein de potentiel et de possibilités inexploitées.

Dans votre enfance, vous n'aviez pas de véritable pouvoir pour résister à ce processus mais, une fois adulte, vous pouvez facilement vous rebeller et redécouvrir votre individualité. Vous pouvez cesser de chercher auprès des autres votre identité et le sentiment de votre propre valeur. Vous pouvez tenter des expériences, transgresser les limites que les gens vous imposent et accomplir des actes différents de ceux que l'on attend de vous. Mais ceci équivaut à courir un risque. Vous vous montrez non conventionnel, peut-être un peu étrange aux yeux de ceux qui vous connaissent. Si vous échouez, vous vous ridiculisez. Le fait de se

conformer aux attentes des gens est plus sûr et plus confortable même si, ce faisant, vous vous sentez malheureux et limité. Au fond, vous avez peur de vous-même et de ce que vous pourriez devenir.

Il existe une autre approche de la vie, une approche intrépide. Elle consiste à se délier de l'opinion des autres. Ce n'est pas aussi facile qu'il y paraît. Rompez avec l'habitude de toujours vous référer aux autres comme étalons de votre propre valeur. Faites des expériences : que ressentez-vous quand vous cessez de vous soucier de ce que les autres pensent ou attendent de vous ? quand vous cessez de n'avancer ou reculer que selon leurs opinions ? Étouffez leurs voix, qui se traduisent souvent par des doutes dans votre esprit. Au lieu de vous focaliser sur les limites que vous avez intégrées, pensez au potentiel qui est en vous d'un comportement nouveau et différent. Votre personnalité peut être modifiée et façonnée par votre décision consciente de le faire.

C'est tout juste si nous comprenons le rôle que notre volonté joue dans nos actes. Si vous améliorez l'opinion que vous avez de vous-même, de ce dont vous êtes capable, cela exerce une influence décisive sur ce que vous faites. Par exemple, vous vous sentez plus à l'aise en prenant des risques, sachant que vous serez toujours en mesure de vous remettre debout si vous échouez. Le fait de prendre ce risque augmente votre taux d'adrénaline : au pied du mur, vous découvrirez en vous des réserves latentes de créativité. Les gens sont attirés par les audacieux ; la considération et la confiance qu'ils vous portent auront pour effet de vous rendre encore plus sûr de vous. Ayant la sensation de ne pas être étranglé par le doute, vous donnerez libre cours à votre individualité, ce qui rendra plus efficace tout ce que vous faites. Ce cercle vertueux de la confiance en soi ne saurait être contesté.

Le fait que vous soyez de plus en plus sûr de vous ne signifie pas que vous vous coupez des autres et de leurs opinions. Vous devez continuellement jauger la façon dont on reçoit votre travail, et utiliser à plein les retours d'information ([voir chapitre 7](#)). Mais cette attitude

doit être fondée sur une position de force intérieure. Si le sentiment de votre valeur dépend de leur jugement, votre moi sera toujours faible et fragile. Vous n'aurez pas de centre de gravité, ni de sens de l'équilibre. Vous vous dégonflerez sous la critique, quitte à trop vous enfler sous la louange. Que l'opinion d'autrui vous aide simplement à peaufiner votre travail, et non l'image que vous avez de vous-même. Si vous commettez des erreurs et que l'on vous juge, gardez une âme inébranlable capable d'accepter ces jugements, mais demeurez convaincu de ce que vous valez.

Dans un quartier défavorisé, les individus ont le sentiment que l'on remet continuellement en cause ce qu'ils sont et ce qu'ils méritent. Les personnes de l'extérieur tendent à les juger d'après leur origine géographique – comme des gens violents, dangereux, dont il faut se méfier –, comme si le hasard de leur naissance déterminait qui ils sont. Ils intègrent beaucoup de ces jugements et, dans leur for intérieur, ils perçoivent qu'ils ne méritent pas grand-chose de ce que l'on considère comme bon en ce monde. Les gens des quartiers qui veulent surmonter cette opinion du monde extérieur sont obligés de se battre avec deux fois plus d'énergie, l'énergie du désespoir. Ils doivent commencer par se convaincre eux-mêmes qu'ils valent beaucoup plus et qu'ils peuvent se hisser aussi haut qu'ils le veulent, par un effort de volonté. L'intensité de leur ambition est le facteur décisif. Elle doit être considérable. C'est pourquoi les personnages les plus ambitieux et les plus confiants de l'Histoire ont souvent commencé leur vie dans des circonstances misérables et ardues.

Pour ceux qui proviennent d'un environnement extérieur aux quartiers, le mot « ambition » a certaines connotations péjoratives. On évoque des individus comme Richard III d'Angleterre et Richard Nixon, ancien président des États-Unis. On sent comme un remugle d'insécurité et de sales coups pour se hisser au sommet. Les gens qui veulent le pouvoir à ce point doivent avoir des problèmes psychologiques, estimons-nous. Cette pruderie sociale autour des notions de pouvoir et d'ambition provient de remords inconscients et

du désir de bloquer l'ascenseur social. Aux yeux des privilégiés, l'ambition des gens d'en bas apparaît comme effrayante et menaçante.

Si vous êtes issu d'un milieu relativement aisé, vous souffrez très probablement de ce préjugé et vous devez vous en débarrasser à tout prix. Si vous estimez que l'ambition est répréhensible et doit être cachée ou réprimée, vous vous croirez obligé de ne déranger personne, de faire preuve de fausse humilité, de tergiverser chaque fois que vous avez l'occasion de saisir le pouvoir. Si, en revanche, vous la percevez comme quelque chose de constructif, la force motrice de grands exploits, alors vous n'aurez nul remords à hisser votre niveau d'ambition aussi haut que vous le désirez et à écarter de votre chemin ce qui vous bloque le passage.

Frederick Douglass, grand abolitionniste américain qui lutta contre l'esclavage au XIX^e siècle, doit être reconnu comme l'un des personnages historiques les plus intrépides. Il naquit au sein du système le plus cruel qui soit, l'esclavage. Ce dernier était conçu jusque dans ses détails pour anéantir tout esprit de résistance. On y séparait les personnes de leur famille, pour qu'il ne reste dans leur vie nul véritable attachement affectif. Les menaces et la peur étaient utilisées pour briser tout sentiment de volonté autonome ; en outre, les esclaves demeuraient impérativement illettrés et ignorants. Ils ne devaient avoir d'eux-mêmes que l'opinion la plus exécration. Douglass en personne souffrit ce destin pendant son enfance, mais il se débrouilla, dès ses plus jeunes années, pour croire qu'il valait beaucoup mieux que ça : quelque chose de puissant avait été écrasé en lui mais ne demandait qu'à renaître. Tout enfant, il se voyait échappant aux griffes de l'esclavage, et il se nourrit de ce rêve.

En 1828, à l'âge de dix ans, Douglass fut envoyé par son maître travailler chez son gendre à Baltimore, dans le Maryland. Douglass y vit un signe de la providence en sa faveur. Cela signifiait pour lui qu'il échappait au travail harassant de la plantation, et qu'il aurait

davantage de temps pour réfléchir. À Baltimore, la maîtresse de maison lisait sans arrêt la Bible et, un beau jour, il lui demanda de lui apprendre à lire. Elle accepta avec plaisir et l'enfant apprit vite. Quand le maître de la maison eut vent de cela, il réprimanda vivement sa femme : nul esclave ne devait être autorisé à lire ni à écrire ; il lui interdit de continuer son enseignement. Mais Douglass était déjà capable de se débrouiller tout seul et il se procura subrepticement des livres et des dictionnaires. Il apprit par cœur des discours célèbres, qu'il se répétait intérieurement à toute heure du jour. Il se voyait grand orateur, fulminant contre les maux de l'esclavage.

Ayant acquis des connaissances sur le monde extérieur, il fut d'autant plus indigné par la vie qu'il était contraint de mener. Son attitude en fut influencée, et ses propriétaires s'en aperçurent. À l'âge de quinze ans, il fut envoyé dans une ferme dirigée par un certain Covey, qui s'était donné pour mission de briser tout esprit de rébellion chez les esclaves rétifs.

Mais Covey ne parvint pas à ses fins. Douglass s'était déjà créé dans son esprit une identité qui ne correspondait pas à ce que Covey entendait lui imposer. Cette image de sa propre valeur, à laquelle il croyait avec toute son énergie, allait devenir une réalité. Il réussit à conserver sa liberté intérieure et sa santé mentale. Les coups de fouet et les mauvais traitements qu'il endurait ne faisaient qu'aiguillonner son désir de s'évader dans le nord des États-Unis ; cela lui fournit sur les horreurs de l'esclavage mille anecdotes, qu'il communiquerait un jour au monde. Plusieurs années plus tard, Douglass réussit à s'enfuir et à gagner le nord. Là, il devint une vedette de l'abolitionnisme, finit par fonder son propre journal et lutta toujours contre les limites que les gens tentaient de lui imposer.

Comprenez bien : dans votre vie, il se trouvera toujours des gens pour vous attaquer. Une de leurs principales armes sera de vous faire douter de vous-même, de votre valeur, de vos capacités, de votre potentiel. Ils tenteront souvent de faire passer cela pour une

opinion objective, mais ça cache toujours un dessein politique : ils veulent vous abaisser et vous garder au plus bas. C'est une tentation permanente que de croire en ces opinions, surtout si l'idée que vous vous faites de votre valeur est fragile. À n'importe quel moment de votre vie, vous pouvez défier ces gens et leur dénier tout pouvoir sur vous. Vous arriverez à cela en conservant votre détermination et la conviction que vous êtes appelé à un plus haut destin. Fort de cette assurance intérieure, vous ne serez pas blessé par les attaques des gens ; cela ne fera naître en vous que de la colère et une résolution renforcée. Plus haute sera l'idée que vous avez de vous-même, moins vous tolérerez de jugements et de manipulations. Ainsi s'aplaniront beaucoup d'obstacles sur votre chemin. Si quelqu'un comme Douglass a été capable de se forger pareille attitude dans des conditions où toute liberté lui était refusée, vous-même parviendrez assurément à trouver le chemin de cette force intérieure.

Les clefs de l'intrépidité

LEUR VOLONTÉ PARTICULIÈRE, LIBRE, AFFRANCHIE DE CONTRAINTES, LEUR CAPRICE INDIVIDUEL, FÛT-IL LE PLUS FAROUCHE, LEUR FANTAISIE, EXACERBÉE PARFOIS JUSQU'À LA FOLIE MÊME — C'EST BIEN CELA, CET INTÉRÊT OMIS, CE PLUS PROFITABLE DE TOUS LES PROFITS, QUI N'ENTRE DANS AUCUNE CLASSIFICATION ET QUI ENVOIE PERPÉTUELLEMENT AU DIABLE TOUS LES SYSTÈMES ET TOUTES LES THÉORIES. CAR QUOI, OÙ LES SAVANTS ONT-ILS PU BIEN TROUVER QUE LES HOMMES ONT BESOIN DE JE NE SAIS QUELLE VOLONTÉ NATURELLE, DE JE NE SAIS QUELLE VOLONTÉ DE VERTU ? CE DONT LES HOMMES ONT BESOIN — C'EST SEULEMENT D'UNE VOLONTÉ INDÉPENDANTE, QUEL QUE SOIT LE PRIX DE CETTE INDÉPENDANCE, ET QUELLES QUE SOIENT SES CONSÉQUENCES.

– Fedor Dostoïevski

Dans le monde d'aujourd'hui, le concept de liberté tourne en grande partie autour de la capacité à satisfaire certains besoins et certains désirs. Nous nous sentons libres si nous obtenons le type d'emploi que nous désirons, que nous achetons les choses que nous voulons et que nous nous livrons à des actions variées, du moment qu'elles ne font de tort à personne. D'après ce concept, la liberté est essentiellement passive : elle est octroyée et garantie par notre gouvernement (le plus souvent, il ne se mêle pas de nos affaires) et par différents groupes sociaux.

Cependant, il existe un autre concept de liberté, tout différent. Celui-ci ne se résume pas aux droits et aux privilèges que l'on nous octroie. C'est un état d'esprit que l'on ne peut obtenir et conserver que par le travail, au prix de grands efforts. C'est quelque chose d'actif et non de passif. Cela découle de l'exercice de son libre arbitre. Dans notre vie quotidienne, beaucoup de nos actions ne sont ni libres ni indépendantes. Nous tendons à nous conformer aux normes de comportement et de pensée de la société. Nous agissons généralement par habitude, sans guère réfléchir au pourquoi de ce que nous faisons. Quand en revanche nous agissons avec liberté, nous ignorons toutes les pressions conformistes ; nous transgressons les routines de l'habitude. Affirmant notre volonté et notre individualité, nous agissons de façon autonome.

Supposons que notre carrière nous fasse gagner assez d'argent pour vivre confortablement, et que notre avenir soit raisonnablement assuré. Supposons en outre que le poste que nous occupons ne nous satisfasse pas totalement ; il ne nous conduit pas là où nous souhaiterions aller. Peut-être nous heurtons-nous à un chef caractériel et autoritaire. Notre crainte de l'avenir, le confort de nos habitudes et notre sens de la bienséance nous obligent à garder ce poste. Tous ces facteurs sont des forces qui nous limitent et nous enferment. Eh bien, à tout moment, nous pouvons passer outre à notre peur et quitter notre travail, sans savoir au juste où aller, mais avec la conviction que nous pouvons faire mieux. C'est à ce moment que nous exerçons notre libre arbitre. Il surgit de notre désir et de

notre besoin les plus profonds. Une fois notre démission présentée, notre esprit doit se montrer à la hauteur. Pour continuer sur ce chemin, il nous faut poser d'autres actions indépendantes, car nous ne pouvons pas compter sur nos habitudes ni sur nos amis pour nous en sortir. La liberté d'action possède un élan qui lui est propre.

Beaucoup soutiendront que cette notion de liberté active est essentiellement une illusion. Nous sommes, disent-ils, le produit de notre milieu. Si les hommes réussissent, c'est parce qu'ils ont profité de certaines circonstances sociales favorables : ils se sont trouvés au bon endroit au bon moment ; ils ont reçu la bonne éducation. Leur volonté a joué son rôle, assurément, mais un rôle limité. Dans des circonstances différentes, soutiennent-ils encore, ces mêmes individus n'auraient pas connu le succès, quelle qu'ait été leur volonté.

Toutes sortes d'études et de statistiques peuvent être alignées à l'appui de ce point de vue mais, en définitive, ce concept est seulement un produit de notre temps et une insistance sur la liberté passive. Il consiste à se focaliser sur les circonstances et le milieu, comme si les actions exceptionnellement libres de Frederick Douglass s'expliquaient par sa physiologie ou par la chance qu'il avait eue d'apprendre à lire. Bref, cette philosophie s'obstine à nier la liberté essentielle que nous possédons tous de prendre des décisions indépendantes des forces extérieures ; elle s'acharne à réduire l'individualité, elle laisse entendre que nous sommes le simple produit d'un processus social.

Comprenons-nous bien : à tout moment, nous pouvons jeter cette philosophie et ces idées aux orties en posant un acte irrationnel ou inattendu, contraire à ce que nous avons fait dans le passé, un acte impossible à expliquer par notre éducation et notre système nerveux. Ce qui nous empêche de poser ce genre d'acte, ce ne sont ni maman, ni papa, ni la société, mais nos propres peurs. Nous sommes intrinsèquement libres de transgresser toutes les limites

que les autres nous ont imposées et de nous recréer nous-mêmes de façon aussi radicale que nous le souhaitons.

Si vous avez fait par le passé une expérience terriblement douloureuse, vous avez peut-être choisi de laisser cette douleur s'installer, et même de vous y complaire. Néanmoins, vous auriez pu choisir de transformer cette douleur en colère, et de vous lancer dans la défense d'une cause ou dans une forme quelconque d'action. Enfin, vous auriez pu décider de vous en défaire et de continuer à vivre, goûtant la liberté et le pouvoir que cela vous apporterait. Nul ne peut vous priver de ces options ni vous forcer à telle ou telle réaction. Tout dépend de vous.

Embrasser cette forme plus active de liberté ne signifie pas se mettre à faire n'importe quoi sans réfléchir. Par exemple, la décision de changer de carrière découle d'une réflexion attentive sur nos points forts, nos désirs les plus profonds et l'avenir que nous souhaitons. Elle provient d'une capacité à réfléchir par soi-même et à refuser ce que les autres pensent de vous. Les risques que vous prenez ne sont pas dictés par l'affectivité ni par le frisson de l'expérience, ils sont calculés. Le besoin d'être conformiste et de plaire aux autres jouera toujours un rôle dans nos actes, conscients ou inconscients. Il n'est possible ni souhaitable d'être totalement libre. On exploite simplement un éventail plus large d'actions, et le pouvoir que cela apporte.

Ce qui nous empêche de nous acheminer en ce sens, ce sont les pressions que nous ressentons pour rester dans la norme ; nos modes de pensée rigides dictés par l'habitude ; et enfin nos peurs et les doutes que nous éprouvons vis-à-vis de nous-mêmes. Voici cinq stratégies pour nous aider à dépasser ces limites.

DÉFIER TOUTES LES CATÉGORIES

Amelia Earhart naquit au Kansas au début du XX^e siècle. Elle avait la sensation bizarre de ne pas être à sa place. Elle aimait faire les choses à sa façon : jouer à des jeux de garçons, passer des heures

solitaires à lire ou disparaître pour faire de grandes balades. Elle avait tendance à se comporter de façon excentrique. Elle s'était fait renvoyer de son pensionnat pour s'être promenée sur le toit en chemise de nuit. En grandissant, elle ressentit des pressions considérables pour se ranger et ressembler davantage aux autres jeunes filles. Le mariage lui faisait horreur à cause des limites qu'il imposait aux femmes ; elle se chercha donc un métier et fit des essais dans plusieurs domaines. Mais elle avait soif d'aventures et de défis, et les emplois disponibles étaient tous subalternes et sans intérêt.

Un jour, en 1920, elle fit un baptême de l'air à bord d'un aéroplane. Soudain, elle sut qu'elle avait trouvé sa vocation. Elle prit des leçons et devint pilote. En vol, elle ressentait la liberté qu'elle avait toujours recherchée. Le pilotage d'un avion était un défi constant, tant physique que mental. Cela lui permettait d'exprimer le côté audacieux de son caractère, son amour de l'aventure et son intérêt pour la mécanique du vol.

À l'époque, on ne prenait pas au sérieux les femmes pilotes. Les hommes étaient ceux qui battaient les records et frayaient des voies nouvelles. Pour combattre cela, Amelia Earhart voulait repousser les limites aussi loin qu'elle pouvait et accomplir en vol des exploits qui feraient les gros titres des journaux, et qui apporteraient quelque chose à sa profession. En 1932, elle fut la première femme à traverser l'Atlantique seule à bord d'un avion ; cette expérience s'avéra physiquement ardue et lui fit frôler la mort. En 1935, elle se proposa de traverser le golfe du Mexique. Un des pilotes les plus célèbres du moment lui déclara que c'était trop dangereux, et que cela n'en valait pas le risque. Elle y vit un défi et décida de tenter le vol quand même ; elle le réussit assez facilement, montrant la façon dont il fallait s'y prendre.

Si, à un moment ou à un autre de sa vie, elle avait cédé aux pressions qui voulaient la faire davantage ressembler aux autres, elle aurait perdu ce côté merveilleux qui était le sien quand elle suivait son propre chemin. Elle décida de continuer à être elle-

même, quelles qu'en puissent être les conséquences. Elle s'habillait de façon non conventionnelle et affichait ses opinions politiques, même si cela était considéré comme peu seyant. Le célèbre publiciste et homme d'affaires George Putnam la demanda en mariage ; elle accepta, à condition qu'il lui signe un contrat garantissant qu'il respecterait son désir de liberté.

Les gens qui la rencontraient ne la considéraient pas comme vraiment masculine ni féminine, ni même androgyne, mais réellement pour ce qu'elle était, faite d'un ensemble unique de qualités. C'est cet aspect de sa personnalité qui fascinait les gens et la gardait sous les feux de la rampe. En 1937, elle tenta le vol le plus risqué de sa carrière : un tour du monde par l'équateur, avec une escale sur une île minuscule du Pacifique. Elle disparut à proximité de cette île et on ne la retrouva jamais. Cela ne fit qu'ajouter à sa légende : elle était capable de prendre tous les risques et de tout faire à sa façon.

Le jour où vous êtes né, vous vous êtes engagé dans un combat qui continue encore et qui déterminera votre succès ou votre échec dans la vie. Vous êtes une personne, dotée d'idées et de talents qui vous rendent unique. Mais ceux qui vous entourent tentent constamment de vous faire entrer dans des catégories exiguës qui vous rendent plus prévisible et facile à gérer. Ils veulent vous savoir timide ou extraverti, sensible ou coriace. Si vous cédez à cette pression, vous vous ferez plus ou moins accepter, mais vous perdrez le côté non conventionnel de votre personnalité, ce côté qui vous rend singulier et vous donne du pouvoir. Il faut résister coûte que coûte à ce processus et considérer ces jugements clairs et nets comme une forme d'enfermement. Il vous appartient de conserver et de redécouvrir les aspects de votre tempérament qui ne rentrent dans aucune catégorie, et de leur donner une place plus importante. En restant unique, vous créerez quelque chose d'unique et inspirerez un respect dont vous n'auriez jamais bénéficié si vous étiez resté tiède et conformiste.

SE RÉINVENTER EN PERMANENCE

Quand le futur président J. F. Kennedy était enfant, il était extrêmement frêle et souvent malade. Il passa beaucoup de temps dans différents hôpitaux et, en grandissant, devint un adolescent chétif et souffreteux. Ces expériences le dégoûtèrent de tout ce qui lui donnait l'impression de ne pas avoir la maîtrise de sa propre vie. Un aspect de cette impuissance le contrariait particulièrement : le jugement des gens qui se fondaient sur son aspect physique. S'arrêtant sur son côté faible et fragile, ils sous-estimaient la force sous-jacente de son caractère. Il lutta donc toute sa vie pour arracher aux autres cette forme de contrôle, il se recréa lui-même en permanence et projeta l'image qu'il voulait donner.

Quand il était jeune, il était perçu comme le fils jouisseur d'un père puissant ; quand éclata la Seconde Guerre mondiale, il s'engagea dans la marine malgré ses limites physiques, déterminé à prouver un autre aspect de lui-même. Alors qu'il était lieutenant à bord d'un patrouilleur dans le Pacifique, son bateau fut éperonné et coupé en deux par un destroyer japonais. Il réussit à mettre ses hommes en sécurité d'une façon qui lui valut de nombreuses médailles. Pendant cet épisode, il fit preuve d'un mépris presque total pour sa propre vie, tentant peut-être de prouver une fois pour toutes sa virilité. En 1946, il décida de se présenter aux élections législatives et se servit de ses exploits militaires afin de donner l'image d'un homme jeune qui combattrait avec la même intrépidité pour sa circonscription.

Quelques années plus tard, une fois sénateur, il constata qu'une partie de l'opinion le considérait comme un gamin sans expérience. Il décida de nouveau de se réinventer lui-même, cette fois en écrivant un livre avec un auteur de discours, Theodore Sorenson ; l'ouvrage, intitulé *Profils in Courage*, narrait la vie de plusieurs sénateurs célèbres qui s'étaient distingués en défiant les conventions et en réalisant de grands projets. Cette œuvre fut récompensée par le prix Pulitzer et, surtout, transforma complètement l'image que le public avait de Kennedy. On le considéra dorénavant comme quelqu'un de réfléchi et

d'indépendant, qui suivait en quelque sorte les traces des sénateurs dont il avait écrit la vie : c'était bien ce qu'il avait espéré.

En 1960, quand Kennedy se présenta à la présidence, on le sous-estimait encore. On le tenait pour un jeune sénateur catholique libéral, incapable de séduire la majorité des Américains. Cette fois, il décida de se muer en prophète inspiré, capable de sortir le pays de la morosité de l'ère Eisenhower, de remettre l'Amérique en contact avec ses racines de l'époque de la frontière et de l'unir autour d'un même but. C'était une image de jeunesse et de vigueur, tout à fait contraire à sa faiblesse physique ; cette image s'avéra si fascinante qu'il captiva le public et gagna les élections.

On vous juge à votre apparence, à l'image que vous projetez par vos actions, vos paroles et votre style. Si vous ne maîtrisez pas ce processus, les gens vous définissent comme ils le veulent, souvent à votre détriment. Vous avez tendance à penser qu'en vous montrant cohérent, on vous respectera et on vous fera confiance ; c'est le contraire qui est vrai : avec le temps, vous passerez pour faible et prévisible. La constance n'est de toute façon qu'une illusion. Chaque jour qui passe, vous changez. Vous ne devez donc pas craindre d'exprimer ces évolutions. Les gens puissants apprennent de bonne heure qu'ils ont la liberté de façonner leur image, conformément à leurs besoins et leurs humeurs du moment. Ainsi, ils surprennent et gardent une aura de mystère. Suivez ce chemin et offrez-vous le plaisir de vous réinventer, comme si vous étiez un romancier écrivant votre propre pièce de théâtre.

BOULEVERSER LES SCHÉMAS

Les animaux survivent en se fiant à leur instinct et à leurs habitudes. Nous autres, les hommes, dépendons d'une pensée consciente et rationnelle qui nous donne une plus grande liberté d'action et la capacité de modifier notre comportement selon les circonstances. Néanmoins, c'est la partie animale de notre nature, cette tendance irrépressible à répéter toujours les mêmes choses, qui tend à

dominer notre façon de penser. Nous succombons à des schémas mentaux qui rendent nos actions répétitives. C'est le problème qui obsédait le grand architecte Frank Lloyd Wright, et il découvrit une solution énergétique.

Quand il était jeune architecte dans les années 1890, Wright ne pouvait comprendre pourquoi la plupart de ses collègues choisissaient de faire des plans de bâtiments fondés sur des modèles. Toutes les maisons devaient se conformer à un type déterminé par les matériaux et le coût. Quand un style s'imposait, tout le monde le copiait inlassablement. Le fait de vivre dans de telles maisons et de travailler dans de tels bureaux abrutissait les gens, qui devenaient les rouages d'une machine. Dans la nature, il n'existe pas deux arbres exactement pareils. La forêt pousse ainsi de façon aléatoire, et c'est ce qui fait sa beauté. Wright était décidé à suivre ce modèle inspiré par des êtres vivants au lieu de produire en série des objets de l'âge industriel. Malgré le coût et l'énergie que cela représentait, il résolut qu'il ne construirait jamais deux bâtiments qui se ressemblent. Il étendit ce principe à son propre comportement et à ses relations avec les autres ; il prenait plaisir à se montrer capricieux et à faire le contraire de ce que ses collègues et clients attendaient de lui. Cette façon excentrique de travailler l'amena à créer des bâtiments révolutionnaires qui firent de lui l'architecte le plus célèbre de l'époque.

En 1934, il fut choisi par Edgar Kaufmann de Pittsburgh, propriétaire d'une chaîne de grands magasins, pour concevoir une maison de vacances placée devant une cascade à Bear Creek, dans la campagne de Pennsylvanie. Wright avait besoin d'imaginer le projet dans sa tête avant de le coucher sur papier. Et pour ce projet, rien ne lui venait. Il se lança à lui-même un défi : il ignora totalement cette commande. Les mois passèrent. Finalement, Kaufmann en eut assez et téléphona à Wright : il exigeait de voir le projet. Wright lui répondit qu'il était terminé. Kaufmann lui annonça qu'il serait là deux heures plus tard.

Les associés de Wright étaient atterrés : il n'avait pas encore tracé une ligne. Imperturbable, il fut envahi par un flot d'énergie créatrice et commença à concevoir la maison. Au lieu de la placer en face de la cascade, il choisit de la bâtir autour de celle-ci. Quand Kaufmann vit le projet, il fut ravi. Cette maison, connue sous le nom de *Fallingwater* (« La Cascade »), est souvent considérée comme la plus belle création de Wright. En fait, Wright avait contraint son esprit à aborder le problème sans recherche ni préjugé, totalement dans l'instant. Le défi consistait à s'affranchir de ses habitudes et à créer quelque chose de totalement neuf.

Ce sont les routines de notre existence qui nous empêchent souvent de nous servir de notre souplesse mentale et de notre liberté, qui nous sont naturelles. Nous voyons les mêmes gens, nous faisons les mêmes choses et notre esprit suit les mêmes schémas. La solution, c'est la rupture. Par exemple, permettons-nous un acte inattendu, voire déraisonnable, en faisant exprès le contraire de ce que nous faisons normalement. En agissant comme jamais auparavant, nous nous aventurons en territoire non familier et notre esprit s'éveille naturellement à cette situation nouvelle. De la même façon, nous pouvons nous contraindre à emprunter un itinéraire différent, à visiter des lieux inconnus, à rencontrer des gens bizarres, à nous réveiller à une heure inhabituelle et à lire des livres représentant un défi pour notre esprit, et non une pommade. C'est le genre de choses à faire quand nous nous sentons particulièrement bloqués et peu créatifs. Dans des moments pareils, mieux vaut se montrer impitoyables avec nous-mêmes et avec nos schémas.

INVOQUER LE DESTIN

En 1428, les soldats de la garnison de Vaucouleurs commencèrent à recevoir les visites d'une jeune fille de seize ans appelée Jeanne d'Arc. C'était la fille d'un petit paysan qui vivait dans un pauvre village du voisinage ; elle répétait à chaque fois le même message aux soldats : elle avait été choisie par Dieu pour sauver la France.

Depuis quelques années, le pays était envahi par les Anglais, qui tenaient le roi de France en otage en Angleterre. Les Anglais étaient à la veille de prendre une ville clé, Orléans. Le Dauphin, héritier du trône de France, se morfondait dans un château en pleine campagne, décidé à ne rien faire. Plusieurs saints étaient apparus à Jeanne pour lui expliquer de façon précise ce qu'elle avait à faire : convaincre le Dauphin de lui confier des troupes qu'elle conduirait à Orléans, y battre les Anglais et emmener le Dauphin à Reims pour le faire couronner roi de France sous le nom de Charles VII.

À l'époque, beaucoup de Français avaient ce genre de visions et les soldats qui écoutaient Jeanne d'Arc ne pouvaient se défendre d'un certain scepticisme. Mais cette jeune fille était différente des autres. Malgré l'absence d'intérêt des soldats, elle revenait sans cesse à la charge. Rien ne pouvait la décourager. Elle était intrépide, et évoluait sans escorte au milieu de ces troupes remuantes. Ses mots étaient simples, ceux d'une paysanne, mais dans sa voix ne perçait nul doute ; dans ses yeux se lisait sa conviction. Elle était sûre de ses visions et n'aurait pas de repos tant qu'elle n'aurait pas accompli son destin. Le détail de ses projets était si précis qu'ils semblaient avoir le poids de la réalité.

Face à sa détermination, Robert de Baudricourt, capitaine de Vaucouleurs, accepta de lui donner une escorte de quelques hommes pour aller rencontrer le Dauphin. Celui-ci fut à son tour convaincu et lui donna les troupes qu'elle demandait. Les habitants d'Orléans, persuadés qu'elle était destinée à les sauver, se rallièrent à sa cause et l'aidèrent à battre l'Anglais. L'élan qu'elle communiqua aux Français se poursuivit pendant plus d'un an, jusqu'à sa capture. Elle fut vendue aux Anglais et, après un long procès, brûlée comme sorcière.

L'histoire de Jeanne d'Arc prouve un principe simple : plus on a confiance en soi, plus on a le pouvoir de transformer la réalité. Une confiance suprême rend intrépide et persévérant, et permet de surmonter des obstacles qui arrêteraient net la plupart des gens. Elle vous fait croire en vous. Et la façon la plus intense d'avoir confiance

en soi, c'est de sentir que le destin vous pousse. Celui-ci peut être de source surnaturelle ou provenir de son for intérieur. Il faut voir les choses de la façon suivante : chacun possède des talents et des expériences qui en font une personne unique. Ils désignent une mission que l'on est censé accomplir. On en a lu les signes dans des prédilections de jeunesse, dans certaines tâches par lesquelles on se sent naturellement attiré. Quand on s'y consacre, tout semble couler de façon plus naturelle. Le fait de croire que l'on est destiné à accomplir quelque chose ne rend pas esclave ni passif, mais tout le contraire. On est libéré des doutes et des confusions qui nous harcèlent. On a une motivation qui nous guide sans nous enchaîner à une façon de faire les choses. Et quand notre volonté est profondément engagée, on dépasse toutes les limites et tous les dangers.

PARIER SUR SOI-MÊME

Il est toujours facile de justifier vos doutes et votre instinct de conservation, surtout quand les temps sont durs. Vous vous convainquez qu'il est téméraire de prendre le moindre risque, il vaut mieux attendre des circonstances plus propices. Mais cette mentalité est dangereuse. Elle trahit un manque de confiance en vous qui perdurera quand les temps seront meilleurs. Vous aurez du mal à vous sortir de cette posture de défense. La vérité est que les grandes inventions et les grands progrès dans le domaine de la technologie et des affaires surviennent généralement quand les temps sont difficiles, car ils imposent une pensée créative et des solutions radicales pour rompre avec le passé. Ce sont des moments riches d'opportunités. Pendant que les autres battent en retraite et creusent des tranchées, vous devez envisager de prendre des risques, d'essayer des solutions nouvelles et de scruter l'avenir qui surgira de la crise actuelle.

Vous devez toujours être disposé à parier sur vous et sur votre avenir, à prendre une direction que les autres ont l'air de craindre. Cela suppose qu'en cas d'échec, vous aurez les ressources

intérieures pour vous récupérer. Cette conviction tient lieu de filet mental de sécurité. Quand vous vous lancez dans une autre direction ou un projet nouveau, votre esprit est sur le qui-vive ; votre énergie est intense et concentrée. Quand vous vous obligez à être créatif, votre esprit se montre à la hauteur des circonstances.

Retournement de perspective

Le mot « égotisme » est en général chargé de connotations négatives. Les égotistes ont d'eux-mêmes une opinion trop haute. Au lieu de considérer ce qui est important pour la société, le groupe ou la famille, ils pensent d'abord et avant tout à eux, et agissent en conséquence. Leur point de vue rétrécit jusqu'à tout percevoir en référence à leurs besoins et à leurs désirs. Mais il y a une autre façon de voir les choses : nous avons tous la conscience de ce que nous sommes et cette conscience, cette relation à nous-mêmes, est soit forte, soit faible.

Les hommes qui ont une faible conscience d'eux-mêmes ne sont pas sûrs de leur valeur ni de leur potentiel. Ils accordent une attention exagérée à l'opinion des autres. Ils prennent n'importe quoi pour un affront ou une attaque personnelle. Ils ont constamment besoin de l'attention et de la ratification d'autrui. Pour compenser et camoufler cette fragilité, ils assument souvent une façade arrogante et agressive. Cette attitude est aussi irritante que déplaisante.

Une conscience de soi bien affirmée, en revanche, est totalement différente. Les gens qui ont le sentiment solide de leur propre valeur et qui se sentent sûrs d'eux-mêmes ont la capacité de porter sur le monde un regard objectif. Ils peuvent se montrer plus attentionnés et réfléchis, car ils sont capables de se projeter hors d'eux-mêmes. Les

gens qui ont une forte conscience de soi sont capables de poser des limites : leur fierté leur permet de refuser les comportements manipulateurs ou blessants. On apprécie en général de fréquenter ce genre de personnes. Leur confiance et leur force sont contagieuses. Elles doivent représenter un idéal pour nous.

Beaucoup de ceux qui sont au premier rang dans notre société – par exemple les personnes célèbres – doivent faire preuve de fausse modestie, comme s'ils s'étaient hissés si haut par hasard, et non par ambition ou par vanité. Ils veulent se comporter comme s'ils n'étaient pas différents des autres et qu'ils étaient presque gênés par leur pouvoir et leurs succès. Autant de signes d'une conscience de soi faible. Le véritable égotiste, en revanche, affirme son individualité et tire une grande fierté de ses réalisations. Si les autres ne l'acceptent pas ou trouvent cela arrogant, c'est leur problème, pas le sien.

NOUS SOMMES LIBRES QUAND NOS ACTES ÉMANENT DE NOTRE PERSONNALITÉ ENTIÈRE, QUAND ILS L'EXPRIMENT, QUAND ILS ONT AVEC ELLE CETTE INDÉFINISSABLE RESSEMBLANCE QU'ON TROUVE PARFOIS ENTRE L'OEUVRE ET L'ARTISTE.

– Henri Bergson

CHAPITRE 10

Affronter la mort : la Transcendance

FACE AU CARACTÈRE INÉVITABLE DE LA MORT, ON PEUT RÉAGIR DE DEUX FAÇONS. LA PREMIÈRE EST DE TENTER À TOUT PRIX DE NE JAMAIS Y PENSER, DE S'ACCROCHER À L'ILLUSION QUE NOUS AVONS TOUT LE TEMPS DEVANT NOUS. LA DEUXIÈME, C'EST D'AFFRONTER CETTE RÉALITÉ, DE L'ACCEPTER ET MÊME DE L'EMBRASSER, FAISANT DE NOTRE CONSCIENCE DE LA MORT QUELQUE CHOSE DE POSITIF ET D'ACTIF. EN ADOPTANT CETTE PHILOSOPHIE INTRÉPIDE, NOUS METTONS LES CHOSSES À LEUR JUSTE PLACE, NOUS DEVENONS CAPABLES DE SÉPARER CE QUI EST INSIGNIFIANT DE CE QUI EST VÉRITABLEMENT IMPORTANT. SACHANT QUE NOS JOURS SONT COMPTÉS, NOUS SOMMES PRIS PAR UN SENTIMENT D'URGENCE VIS-À-VIS DE LA MISSION QUI EST LA NÔTRE. NOUS APPRÉCIONS D'AUTANT PLUS LA VIE QU'ELLE POSSÈDE UN CARACTÈRE ÉPHÉMÈRE. SI NOUS POUVONS TRIOMPHER DE LA PEUR DE LA MORT, ALORS IL N'Y A PLUS RIEN D'AUTRE À CRAINDRE.



La métamorphose du battant

J'AVAIS ATTEINT UN POINT JE N'AVAIS PLUS PEUR DE MOURIR. CET ÉTAT D'ESPRIT AVAIT FAIT DE MOI UN HOMME LIBRE DANS LE FOND, TANDIS QUE JE RESTAIS UN ESCLAVE DANS LA FORME.

– Frederick Douglass

Au milieu des années 1990, Curtis Jackson en eut par-dessus la tête de sa vie de dealeur. La seule façon d'en sortir, c'était la musique. Il avait un certain talent de rappeur, mais cela ne l'aurait pas conduit bien loin dans ce milieu. Il était perplexe quant à la façon de s'introduire dans ce nouveau métier, et il avait hâte de commencer. Un beau soir de 1996, tout changea : dans une boîte de Manhattan, Curtis, que l'on appelait désormais 50 Cent, rencontra Jam Master Jay, célèbre rappeur et producteur. Curtis eut le sentiment qu'il tenait là sa chance, et qu'il fallait la saisir du mieux qu'il pouvait. Il convainquit Jay de le recevoir le lendemain dans son studio pour l'écouter rapper. Il l'impressionna suffisamment pour que Jay accepte de lui servir de mentor. Tout semblait s'arranger.

Fifty avait mis de l'argent de côté pour le dépanner pendant qu'il démarrerait dans cette nouvelle carrière, mais cet argent n'allait pas durer indéfiniment. Jay lui trouva bien plusieurs petits boulots, mais peu rémunérateurs. Dans les rues proches de son domicile, il voyait ses amis dealeurs qui vivaient bien, alors que lui tirait le diable par la queue. Qu'allait-il faire une fois son argent épuisé ? Il avait déjà vendu sa voiture et ses bijoux. Il avait récemment eu un fils avec sa compagne, et il avait besoin d'argent pour subvenir aux besoins de l'enfant. Il se sentait plus impatient que jamais. À force de persévérance, il réussit à faire écouter sa musique par quelqu'un de chez Columbia Records, et ce label se montra intéressé par l'éventualité d'un contrat. Mais pour se libérer de son accord signé avec Jay, il devrait sacrifier la quasi-totalité de l'avance versée par Columbia. Le pire chez Columbia, c'est qu'il avait l'impression d'y être un rappeur du label parmi tant d'autres. Son avenir semblait aussi peu assuré que jamais.

Ses économies pratiquement épuisées, Fifty fut obligé de recommencer à dealer dans les rues et cela le consternait. Ses anciens collègues n'étaient guère ravis de le voir revenir. Comme il avait besoin d'argent rapidement, il se montra plus agressif qu'à l'accoutumée ; il se fit quelques ennemis, qui commencèrent à le menacer. Il répartissait son temps entre le studio d'enregistrement et la revente de drogue ; son premier album chez Columbia était sur le point de sortir, mais le label ne faisait rien pour la promotion. Bref, sa vie allait à vau-l'eau à tous points de vue.

Un après-midi de mai 2000, tandis qu'il montait à l'arrière de la voiture d'un ami, un jeune homme armé apparut à la fenêtre du véhicule et se mit à tirer sur Fifty à bout portant. Neuf balles le transpercèrent, dont l'une qui lui ouvrit un trou énorme dans la mâchoire. L'assassin prit ses jambes à son cou et s'enfuit dans une voiture qui l'attendait : il était sûr, l'ayant touché à la tête, d'avoir réglé son compte à Fifty. Celui-ci fut immédiatement conduit par ses amis à l'hôpital le plus proche. Pendant que tout cela arrivait, il avait

un sentiment d'irréalité, comme s'il était au cinéma et que tout cela arrivait à quelqu'un d'autre. Mais à un moment donné, tandis qu'on l'opérait, il se sentit proche de la mort, et brusquement, tout apparut bien réel. Une lumière éblouissante l'aveugla et, pendant quelques secondes, une ombre le couvrit, et tout s'arrêta. Ce fut un moment de calme insolite, qui passa.

Pendant plusieurs mois, il demeura chez ses grands-parents pour se remettre des blessures presque mortelles qu'il avait subies. Tandis qu'il recouvrait des forces, il en vint presque à rire de tout cet épisode. Il avait trompé la mort. Naturellement, pour les dealers du quartier, c'était un incident sans importance et personne ne le plaignait. Il fallait qu'il aille de l'avant sans regarder en arrière, tout en se méfiant des tueurs qui allaient chercher à finir le travail. Peu après l'attentat, Columbia annula son album et le renvoya du label, car il était entouré par trop de violence. Fifty décida qu'il allait prendre sa revanche : il lancerait dans les rues une campagne de distribution de compilations qui le rendraient célèbre, et ces mêmes dirigeants des maisons de disques allaient venir le supplier de signer un contrat avec eux.

Cependant, tandis qu'il se préparait à l'action, il remarqua que quelque chose avait changé en lui. Il se levait plus tôt que d'habitude, et écrivait ses chansons tard dans la nuit, complètement plongé dans son propre monde. Quand le moment fut venu de distribuer ses cassettes dans les rues, il n'attachait pas d'importance au fait de rentrer de l'argent tout de suite : il ne se souciait plus de vêtements, de bijoux ni de sorties nocturnes. Chaque dollar qu'il encaissait était investi dans sa campagne. Il ne fit pas attention à toutes les chamailleries mesquines dans lesquelles on tentait de l'entraîner. Il avait le regard fixé sur une seule chose, et rien d'autre ne comptait. Certains jours, il travaillait avec une intensité qui le surprenait lui-même. Il mettait tout dans cette tentative pour réussir : il n'avait pas de plan B.

Il savait quelque part que cette rencontre avec la mort l'avait changé définitivement. Il ressentait encore physiquement cette sensation d'origine, la lumière et l'ombre, et cela lui donnait un sentiment d'urgence dont il n'avait jamais fait l'expérience jusque-là, comme si la mort était sur ses talons. Dans les mois précédant l'attentat, tout se défaisait ; à présent, tout trouvait sa place, comme le destin.

Des années plus tard, une fois son empire financier construit, Fifty commença à rencontrer de plus en plus de gens qui se livraient à d'étranges jeux de pouvoir. Une compagnie avec laquelle il était en partenariat demandait brusquement à revoir leur contrat, ou se montrait soudain incertaine et envisageait de se retirer : elle prétendait avoir tout juste découvert son passé de mauvais garçon. Peut-être n'était-ce qu'une ruse pour lui arracher de meilleures conditions. Et puis, au sein même de son label, on le traitait avec de moins en moins de respect : on ne lui consacrait que de maigres publicités pour sa commercialisation. C'était à prendre ou à laisser. Enfin, il y avait ceux qui travaillaient avec lui depuis le début mais qui, voyant l'argent pleuvoir, commençaient à exiger des avantages déraisonnables.

Certaines choses comptaient plus que les autres pour Fifty : conserver sa mobilité à long terme, travailler avec des passionnés et non des mercenaires, garder la maîtrise de son image et éviter de la salir par une cupidité trop aisée. Il comptait tout faire pour éviter n'importe quelle situation ou personne qui remettrait en cause ses valeurs. La compagnie voulait renégocier son contrat ? Il annonçait qu'il n'était plus intéressé par le fait de travailler avec eux. Les dirigeants de son label se montraient avarés ? Il ignorait leur stratagème et payait de sa poche la commercialisation de son album, avec l'intention de les quitter rapidement et de s'installer à son compte. Il rompait avec ses anciens amis, sans hésitation.

Son expérience était claire : chaque fois qu'il avait eu l'impression d'avoir trop à perdre, ou de respecter des contrats par peur d'une

alternative, il avait perdu bien davantage. Il comprit que le secret consistait à être prêt *en permanence* à reprendre sa liberté. Souvent, il était surpris de voir qu'en s'affranchissant de ses entraves, ne serait-ce que dans son attitude intérieure, ses interlocuteurs revenaient vers lui en acceptant ses conditions, craignant à leur tour de trop perdre s'ils ne le faisaient pas. Et s'ils ne revenaient pas vers lui, bon débarras !

S'il y avait réfléchi à l'époque, il aurait compris que se dégager était une attitude et une philosophie qui s'étaient cristallisées dans son esprit l'après-midi de l'attentat, quand il avait frôlé la mort. S'accrocher aux personnes ou aux circonstances sous l'effet de la peur équivalait à s'accrocher désespérément à la vie, même dans les pires conditions, et il n'en était plus du tout là. Il n'avait plus peur de la mort, alors que pouvait-il craindre d'autre ?

L'approche intrépide

LES GENS PARLENT DE LA FOIS OÙ JE ME SUIS FAIT TIRER DESSUS COMME SI C'ÉTAIT UN ÉVÉNEMENT EXTRAORDINAIRE. ILS SE COMPORTEMENT COMME S'ILS N'ÉTAIENT PAS SOUMIS EUX-MÊMES À CETTE ÉVENTUALITÉ. MAIS UN JOUR OU L'AUTRE, TOUT LE MONDE VOIT ARRIVER UNE BALLE AVEC SON NOM DESSUS.

– 50 Cent

Grâce au langage développé par nos ancêtres primitifs, nous, humains, sommes devenus des êtres rationnels, capables de nous projeter dans l'avenir et de maîtriser notre environnement. Mais cette médaille a un revers qui a provoqué des souffrances sans fin. À la différence des animaux, nous sommes conscients du fait que nous sommes mortels. C'est la source de toutes nos peurs. Cette conscience de la mort n'est autre que la perspective de l'avenir qui nous attend, mais cette pensée est liée à une souffrance intense et à la séparation. Accessoirement, une autre pensée vient nous hanter à

l'occasion : à quoi bon travailler dur, différer les plaisirs immédiats et accumuler de l'argent et du pouvoir si un jour, demain peut-être, nous mourons ? La mort efface tous nos efforts et ôte leur sens aux choses.

Si nous nous abandonnons à ces deux pensées – la souffrance et l'absurde –, nous sommes presque paralysés et poussés au suicide. Mais consciemment ou inconsciemment, nous avons inventé deux solutions pour remédier à cette lucidité. La plus primitive est la création du concept de vie après la mort : cela soulage nos peurs et donne à nos actions présentes beaucoup plus de sens. La seconde solution, qui domine notre pensée dans le présent, consiste à oublier la mort et à nous étourdir dans l'instant présent. Cela équivaut à chasser toute pensée de mort. Pour nous aider en cela, nous distraisons notre esprit avec des habitudes et des soucis banals. De temps en temps, notre peur est réveillée par le décès d'un proche mais, en général, nous la noyons avec nos tracasseries quotidiennes.

Cependant, cette répression n'est pas vraiment efficace. En général, nous prenons conscience du fait que nous sommes mortels vers l'âge de quatre ou cinq ans. À ce moment, cette perspective a un impact profond sur notre psychisme. Nous l'associons au fait d'être séparés de ceux que nous aimons et à tout un monde d'obscurité, de chaos et d'inconnu. Et cela nous perturbe profondément. Cette peur ne nous lâche plus. Il est impossible d'éradiquer totalement ou d'esquiver cette pensée importante ; chassée par la porte, elle revient par la fenêtre et s'insinue dans notre comportement d'une façon que nous ne pouvons pas imaginer.

La mort représente la réalité ultime, la limite définitive de nos jours et de nos efforts. Nous devons l'affronter seuls et laisser derrière nous tout ce que nous connaissons et aimons : c'est une séparation totale. Elle est associée à une douleur physique et mentale. Pour refouler cette pensée, nous évitons tout ce qui nous rappelle la mort. Nous nous abandonnons donc à toutes sortes de rêves et d'illusions, nous nous débattons pour écarter de notre esprit toute réalité dure et

inévitables. Nous nous agrippons à notre emploi, à nos relations sentimentales et à nos situations confortables ; en somme, à tout ce qui nous soustrait à un sentiment de séparation. Nous devenons conservateurs à l'excès, car le risque sous toutes ses formes peut entraîner l'adversité, l'échec et la souffrance. Nous nous entourons de gens pour noyer la sensation de notre solitude fondamentale. Nous ne sommes peut-être pas conscients de cela mais, en définitive, nous consacrons une énorme part de notre énergie psychique à ce refoulement. La peur de la mort ne se chasse pas ; elle retourne simplement vers nous sous la forme de petites angoisses et d'habitudes qui limitent la façon dont nous profitons de la vie.

Néanmoins, il existe une troisième voie, intrépide celle-ci, pour gérer le fait que nous sommes mortels. Depuis le moment de notre naissance, nous portons en nous notre mort. Ce n'est pas un événement extérieur qui met fin à notre existence, mais quelque chose d'intérieur. Nous n'avons qu'un nombre limité de jours à vivre. Cette tranche de temps est unique pour nous : elle est à nous seuls, c'est notre unique véritable possession. Si nous esquivons cette réalité en évitant la pensée de la mort, nous nous fuyons nous-mêmes. Nous nions la seule chose qui ne saurait être niée : nous vivons dans le mensonge. L'approche intrépide exige que l'on accepte le fait d'avoir seulement un temps donné à vivre, que la vie elle-même comporte inévitablement certaines douleurs et certaines séparations. En embrassant cette réalité, c'est la vie que l'on embrasse en l'acceptant dans tous ses aspects. Le fait de dépendre de la foi en l'au-delà ou de s'étourdir dans le moment présent pour éviter la douleur correspond à mépriser la réalité, c'est-à-dire à mépriser la vie même.

Quand vous décidez d'affirmer la vie en affrontant la perspective de la mort, tout change. Ce qui compte pour vous alors, c'est de vivre bien chaque jour, dans toute sa plénitude. Vous pouvez choisir de le faire en vous lançant dans un tourbillon de plaisirs, mais rien

ne devient ennuyeux plus rapidement que le fait d'avoir à toujours chercher des distractions nouvelles. Si atteindre certains buts devient votre principale source de plaisir, alors vos jours ont un sens et une direction et, à quelque moment que la mort se présente, vous n'avez pas de regrets. Vous ne sombrez pas dans des pensées nihilistes sur la futilité de l'existence, car c'est la façon suprême de gâcher le bref temps dont vous disposez. Vous êtes désormais en possession d'un étalon pour évaluer ce qui compte dans la vie : par rapport à la brièveté de votre existence, les angoisses et les combats mesquins sont sans poids. Vous êtes habité par un sentiment d'urgence et d'engagement : vous devez bien faire ce que vous faites, avec toute votre énergie, sans vous disperser dans mille directions.

Le fait d'accomplir cela est remarquablement simple. Il suffit de regarder en soi et de voir que la mort est une chose que vous portez à l'intérieur de vous-même. C'est une partie de vous qui ne peut pas être refoulée. Cela ne veut pas dire broyer du noir à ce propos, mais avoir une conscience permanente d'une réalité que vous êtes parvenu à étreindre. Cette relation à la mort, au lieu d'être faite de terreur et de déni, devient quelque chose d'actif et de positif : vous vous libérez enfin de la mesquinerie, des angoisses inutiles et des réactions timides et craintives.

Cette troisième et intrépide approche de la mort existait déjà dans l'Antiquité, sous la forme d'une philosophie appelée stoïcisme. Le cœur du stoïcisme est l'apprentissage de l'art de mourir, ce qui, paradoxalement, apprend à vivre. Le plus grand écrivain stoïcien de l'Antiquité fut peut-être Sénèque le Philosophe, né en 4 av. J.-C. Dès sa jeunesse, Sénèque s'affirma comme un immense orateur, ce qui le conduisit à un début de carrière politique très prometteur. Mais cela lui valut pour le reste de sa vie la jalousie de ceux qui se sentaient inférieurs à lui. En l'an 41 apr. J.-C., Sénèque fut banni en Corse par l'empereur Claude sur des accusations infondées proférées par un envieux courtisan. Il y resta pratiquement seul huit

longues années. Sénèque était déjà familier de la philosophie stoïcienne mais, sur cette île à peine habitée, il dut la mettre en pratique pour de bon. Ce ne fut pas facile. Il s'évada dans toutes sortes de rêves et sombra dans le désespoir. Ce fut une lutte continuelle, que reflètent ses nombreuses lettres à ses amis restés à Rome. Mais progressivement, il surmonta toutes ses craintes, et finit même par dominer sa peur de la mort.

Il s'adonna à toutes sortes d'exercices mentaux, imaginant par exemple des formes douloureuses de mort et des fins tragiques. Il les apprivoisa en sorte qu'elles cessent de lui faire peur. Il fit appel à un sentiment de honte : le fait de redouter la mort signifiait qu'il exécrait la nature elle-même, laquelle a décrété la mort de tous les êtres vivants ; cela voulait dire qu'il était inférieur aux plus humbles des animaux, lesquels acceptent la mort sans se plaindre. Progressivement, il extirpa cette peur et en éprouva un sentiment de libération. Sentant qu'il avait pour mission de communiquer sa découverte au monde, il se mit à écrire à une cadence furieuse.

En l'an 49, il fut finalement réhabilité, rappelé à Rome et nommé prêteur, un poste élevé dans l'administration. Il devint également précepteur d'un garçon de douze ans, Lucius Domitius Ahenobarbus, le futur empereur Néron. Pendant les cinq premières années du règne de Néron, Sénèque dirigea pratiquement l'empire romain, alors que le jeune empereur s'adonnait à tous les plaisirs qui allaient dominer toute sa vie. Sénèque eut à lutter en permanence pour maîtriser les tendances violentes de Néron mais, dans l'ensemble, ces années furent prospères et l'empire fut bien gouverné. Cependant, la jalousie était toujours présente et les courtisans de Néron firent courir le bruit que Sénèque s'était enrichi aux dépens de l'État. En l'an 62, Sénèque comprit que la catastrophe était imminente ; il se retira dans une villa à la campagne et légua la quasi-totalité de sa fortune à Néron. En l'an 65, il fut impliqué dans une conjuration pour tuer l'empereur et

celui-ci lui envoya un centurion pour lui ordonner, à la romaine, de mettre fin à ses jours.

L'historien Tacite, dans le livre XV des *Annales*, relate la mort de Sénèque, l'ancien précepteur de Néron : « Lui, sans se troubler, réclame les tablettes de son testament ; et devant l'opposition du centurion, se tournant vers ses amis, il les prend à témoin, puisqu'on lui interdisait de reconnaître leurs services, qu'il leur laisse le seul bien qui lui reste et néanmoins le plus beau, l'image de sa vie ; s'ils en gardaient le souvenir, leur inaltérable amitié y trouverait satisfaction dans le renom de vertu. » Le moment était venu pour lui de vivre ce qu'il avait répété tant de fois dans son esprit depuis de longues années. Son suicide fut abominablement difficile : il se trancha les veines des bras et des chevilles et se plongea dans un bain chaud pour permettre au sang de couler davantage ; il but même du poison. Sa mort fut lente et incroyablement douloureuse, mais il resta calme jusqu'au bout, veillant à ce que sa mort, aux yeux de tous, soit à la hauteur de sa vie et de sa philosophie.

Comme Sénèque l'avait compris, pour vous libérer de votre peur, vous devez travailler à reculons. Partez du fait que vous êtes mortel. Acceptez-le et embrassez-le comme une réalité. Pensez au moment inévitable de votre mort et décidez de l'affronter avec toute la bravoure possible. Plus vous envisagerez le fait que vous êtes mortel, moins vous le craindrez : vous n'aurez plus à refouler. En suivant ce chemin, vous saurez comment mourir bien et, dès lors, vous pourrez commencer à apprendre à bien vivre. Vous ne vous accrocherez pas inutilement aux choses. Vous deviendrez fort et autonome, vous n'aurez plus peur d'être seul. Vous tirerez une certaine légèreté du fait que vous savez ce qui compte vraiment : vous parviendrez à rire de ce que tout le monde prend très au sérieux. Vos plaisirs éphémères seront renforcés parce que vous saurez qu'ils passent, et vous en tirerez le meilleur. Et quand viendra le moment de mourir – et il viendra bien un jour –, vous ne reculerez

pas et vous ne demanderez aucune rallonge, parce que vous aurez bien vécu et que vous n'aurez pas de regrets.

Les clefs de l'intrépidité

QUELQUE CHOSE SEMBLE PLANER SUR LA PARTIE OBSCURE DE NOS VIES... UN ÉLÉMENT DE PEUR PRIMALE, SANS OBJET, SANS TEMPS ET SANS ESPACE, QUI DÉCOULE PEUT-ÊTRE DE NOTRE NAISSANCE... UN EFFROI QUI EXERCE UNE INFLUENCE IMPLACABLE SUR NOS VIES... PARALLÈLEMENT À CETTE TOUTE PREMIÈRE PEUR QUI EXISTE, FAUTE DE MEILLEUR TERME POUR LA DÉFINIR, UNE FORTE ENVIE, COMME RÉFLÉCHIE DANS UN MIROIR, D'EXTASE, DE SOUMISSION TOTALE ET DE CONFIANCE.

– Richard Wright

Autrefois, la relation à la mort était beaucoup plus directe et physique. On voyait couramment tuer des animaux, pour les manger ou dans le cadre de sacrifices. En cas d'épidémie ou de catastrophe naturelle, on voyait d'innombrables morts. Les tombes n'étaient pas cachées et occupaient le centre des villes, contre les églises. Les gens mouraient chez eux, entourés par leurs amis et leur famille. Cette proximité de la mort en accroissait la peur, mais la faisait également paraître plus naturelle, comme une partie de la vie. Pour servir d'intermédiaire à cette peur, la religion jouait un rôle majeur.

Cependant, la crainte de la mort est toujours demeurée intense. Et avec le déclin de la religion pour calmer nos angoisses, nous avons trouvé nécessaire de créer une solution moderne à ce problème : nous avons pratiquement banni de nos vies la présence physique de la mort. On ne voit plus égorger les animaux que nous mangeons. Les cimetières sont confinés dans des lieux écartés, et ne font plus partie de notre conscience. Dans les hôpitaux, les mourants sont gardés hors de vue, tout est aussi aseptisé que possible. Le fait que nous ne soyons plus conscients de ce phénomène prouve la sévérité de l'occultation qui est mise en place.

Nous trouvons d'innombrables images de la mort au cinéma et dans les médias, mais cela a un effet paradoxal. La mort se fait abstraite, rien de plus qu'une image sur l'écran. Elle devient quelque chose de visuel et de spectaculaire, et non un événement personnel qui nous attend. On est peut-être obsédé par la mort dans les films que l'on regarde, mais cela ne fait que rendre plus difficile d'affronter notre condition mortelle.

Bannie de notre présence consciente, la mort hante notre inconscient sous forme de peur, mais elle atteint également nos esprits avec l'irruption du transcendant, ou sublime. Ce mot vient du latin *sublimis*, qui signifie « haut, élevé dans les airs ». C'est une pensée ou une expérience qui nous conduit au seuil de la mort, et nous donne un indice physique du mystère suprême, quelque chose de si haut et de si vaste qu'il échappe à notre capacité de description. C'est un reflet de la mort dans la vie, mais il se présente sous une forme qui inspire un respect mêlé de crainte. Avoir peur de la mort en esquivant le fait que nous sommes mortels est débilitant ; en revanche, faire l'expérience de la transcendance est thérapeutique.

Les enfants ont très souvent des rencontres avec le sublime, particulièrement quand ils sont confrontés à quelque chose de trop grand et d'incompréhensible pour leur esprit : l'obscurité, le ciel nocturne, l'idée de l'infini, le sens du temps en millions d'années, une étrange affinité avec un animal, etc. Nous aussi connaissons des moments analogues quand nous vivons une expérience intense difficile à rendre par des mots. De telles occasions se présentent dans l'épuisement total, quand notre corps touche ses limites ; ou bien quand un voyage nous conduit dans un endroit étrange ; ou encore devant une œuvre d'art trop riche d'idées et d'images pour que nous l'absorbions de façon rationnelle. Certains appellent l'orgasme « la petite mort », et le sublime est une sorte d'orgasme mental, pendant lequel l'esprit est submergé par quelque chose de trop fort ou de trop différent. C'est l'ombre de la mort qui chevauche

notre esprit conscient, mais qui inspire le sentiment de quelque chose de vital, proche de l'extase.

Comprenons-nous bien : pour chasser la mort de nos esprits, nous les imbibons de banalités et d'habitudes ; nous créons l'illusion qu'elle ne nous approche en aucune façon. Cela nous garde momentanément en paix, mais nous perdons tout sentiment d'appartenance à un système plus vaste, la vie elle-même. On ne vit pas vraiment tant que l'on n'accepte pas le fait que l'on est mortel. Prendre conscience de la transcendance proche de nous est une façon de transmuter nos peurs en une émotion riche et active, qui peut contrer les refoulements de notre culture. Le sublime sous toutes ses formes tend à susciter des sentiments de crainte respectueuse et de puissance. À travers cette prise de conscience, nous pouvons nous ouvrir à cette expérience et la rechercher activement. Voici les quatre sensations liées à un moment sublime, et la façon de les faire apparaître.

LE SENTIMENT DE RENAISSANCE

Ernest Hemingway passa son enfance et sa jeunesse dans les faubourgs de Chicago ; il s'y sentait complètement suffoqué par le conformisme et la banalité de la vie. Il avait l'impression d'être intérieurement mort. Il brûlait d'explorer le monde et, en 1917, à l'âge de dix-huit ans, il s'engagea dans la Croix-Rouge en tant que chauffeur volontaire d'ambulance en Italie, l'un des fronts de la guerre. Là, il se sentit curieusement attiré par la mort et le danger. Il faillit être tué par un obus, et cette expérience modifia définitivement son mode de pensée. « À ce moment-là, je suis mort... J'ai eu l'impression que mon âme ou quelque chose d'analogue sortait de mon corps, comme on retire un mouchoir de soie d'une poche en le tirant par un coin. » Cette sensation demeura à l'arrière-plan de son esprit pendant des mois et des années, et avait quelque chose de grisant. Le fait d'avoir ainsi survécu à la mort lui donna l'impression d'une renaissance intérieure. Il devint capable d'écrire ses expériences et de produire des œuvres vibrantes d'émotion.

Cependant, cette sensation s'estompa. Il s'enlisa dans l'ennui du journalisme et les habitudes de la vie de couple. Cette torpeur intérieure revint à la charge et son écriture en souffrit. Il éprouva le besoin de sentir de nouveau la proximité de la mort. Pour cela, il s'exposa à de nouveaux dangers. Il devint correspondant de guerre en Espagne puis, plus tard, pendant la Seconde Guerre mondiale, couvrit les batailles les plus sanglantes en France. Dans les deux cas, il ne se contenta pas d'être reporter, mais s'engagea lui-même dans le combat. Il se mit à la corrida, à la pêche au gros et à la chasse au gros gibier. Il eut d'innombrables accidents d'automobile et d'avion, et cela le poussa à prendre d'autres risques. De chaque nouvelle expérience, il tirait la sensation de revenir à la vie, et cela lui inspirait un nouveau roman.

Le sentiment de se faire arracher l'âme de votre corps comme un mouchoir est l'essence même d'une sensation transcendante. Pour Hemingway, elle ne pouvait être provoquée que par une expérience extrême, par le fait de frôler la mort. Quant à nous, nous pouvons faire la même expérience à plus faible dose et en tirer néanmoins profit. Chaque fois que la vie semble particulièrement morne et exiguë, obligeons-nous à sortir des sentiers battus. Ce peut être en entreprenant un voyage dans un lieu exotique, en nous lançant un défi physique (une croisière en mer ou l'ascension d'une montagne), ou simplement en entamant un projet nouveau dont on n'est pas sûr qu'il réussisse. Chaque fois, nous faisons l'expérience momentanée d'être impuissants face à quelque chose d'énorme et d'écrasant. Sentir toute maîtrise nous échapper, même de façon brève et secondaire, équivaut à frôler la mort. Face au risque d'échec, nous sommes contraints de nous appliquer davantage. Ce faisant, notre esprit est exposé à des sensations nouvelles. Quand, au terme de ce voyage, nous retrouvons la sécurité, nous nous sentons comme renaître. Nous percevons cette légère traction du mouchoir, nous apprécions davantage la vie et nous avons le désir de la vivre de façon plus pleine.

LA SENSATION DE L'ÉVANESCENCE ET LE SENTIMENT D'URGENCE

Au Japon, la première moitié du XIV^e siècle fut une période extrêmement troublée : les révolutions de palais et les guerres civiles mirent le pays sens dessus dessous. Les membres de l'intelligentsia étaient particulièrement perturbés par ce chaos. Au milieu de cette révolution, un poète mineur du palais, connu plus tard sous le nom de Kenko[─], décida de prononcer ses vœux et de devenir moine bouddhiste. Mais au lieu de se retirer dans un monastère, il demeura dans la capitale, Kyoto, et observa la vie autour de lui alors que le pays semblait s'effondrer.

Il écrivit une série de nouvelles qui ne furent pas publiées de son vivant, mais ultérieurement colligées et imprimées sous le titre *Essays in Idleness* (« *Les Heures oisives* ») ; la célébrité de ce livre augmenta avec le temps. Beaucoup de ses observations avaient trait à la mort, omniprésente à l'époque. Mais les pensées de Kenko[─] concernant la mort n'avaient rien de lugubre ni de morbide. Elles étaient en quelque sorte agréables, frôlant parfois l'extase. Par exemple, il méditait sur l'évanescence des belles choses telles les fleurs de cerisier et la jeunesse même. « Si l'homme ne devait jamais disparaître comme la rosée d'Adashino, comme la fumée sur Toribeyama, mais s'attarder sur le monde, combien les choses perdraient de leur pouvoir de nous émouvoir ! L'incertitude est la chose la plus précieuse dans la vie. » Cela lui faisait penser aux insectes qui ne vivent qu'un jour ou qu'une semaine : combien leur vie pouvait être intense ! C'est l'ombre de la mort qui rend pour nous les choses poignantes et significatives.

Kenko[─] trouva de nouvelles façons de mesurer l'amplitude du temps qui s'étire jusqu'à l'éternité. Un homme fut un jour enterré dans un cimetière devant la demeure de Kenko[─] à Kyoto ; les membres de la famille en deuil se réunirent autour de la sépulture. Les années passèrent, écrit-il, et ces personnes vinrent de moins en moins souvent ; leur chagrin s'estompait. Au bout d'un certain

temps, ils furent tous morts à leur tour, et avec eux le souvenir de l'homme qu'ils avaient enterré. Sa sépulture fut envahie par les mauvaises herbes. Ceux qui passeraient là quelques siècles plus tard n'y trouveraient qu'un curieux mélange de pierres et de nature. En définitive, la sépulture disparaîtrait complètement, absorbée par la terre. Face à cette irrécusable réalité, à cette éternité, comment ne pas ressentir à quel point le présent est précieux ? C'est un miracle d'être vivant, ne serait-ce qu'un jour de plus.

Il y a deux façons de vivre le temps : la façon banale et la façon transcendante. Le temps banal n'a qu'une portée extrêmement limitée. Il équivaut à l'instant présent et s'étire sur quelques semaines devant nous, rarement plus. Enfermés dans le temps banal, nous tendons à déformer les événements : nous leur accordons beaucoup plus d'importance qu'ils n'en ont, inconscients du fait que, dans quelques semaines ou dans un an, ce qui nous trouble tant ne comptera plus. La variante transcendante est un indice de la réalité, de l'immensité extrême du temps et des changements continuellement en cours. Cela exige de nous élever au-dessus de l'instant et de nous plonger dans le genre de méditation qui obsédait Kenko^一 ?. Nous imaginons les siècles à venir ou ce qui s'est passé à ce même endroit il y a des millions d'années. Nous prenons conscience du fait que tout passe ; rien n'est définitif.

La contemplation du temps transcendant a d'innombrables effets positifs : elle nous presse de faire les choses maintenant, elle nous fait mieux saisir ce qui compte vraiment et nous donne une perception plus fine du passage du temps, la beauté poignante de ce qui est éphémère.

LE SENTIMENT DE TRANSCENDANCE

Nous sommes des êtres doués de langage. Tout ce que nous pensons et ressentons passe par des mots, lesquels n'expriment jamais la totalité de la réalité. Ce ne sont que des symboles. Tout au

long de l'Histoire, les hommes ont vécu toutes sortes d'expériences uniques, que les mots étaient impuissants à exprimer et qui suscitaient une terreur respectueuse. En 1915, le grand explorateur Ernest Shackleton fut pris par les glaces avec son équipage près de l'Antarctique. Pendant des mois, ils furent prisonniers dans ce paysage désolé, dont ils ne parvinrent à s'extirper qu'à la fin de l'année suivante. Durant ce séjour forcé sur la banquise, Shackleton eut le sentiment qu'il était en visite sur la planète avant l'apparition de l'homme, car il avait sous les yeux un paysage qui n'avait pas changé depuis des millions d'années. Bien qu'ils fussent menacés par la mort, Shackleton trouva cette sensation exaltante.

Dans les années 1960, le neurologue Oliver Sacks travailla sur des patients qui étaient dans le coma depuis les années 1920, victimes à l'époque d'une épidémie de maladie du sommeil. Grâce à un médicament nouveau, ils furent sortis de leur coma et il nota leurs pensées. Il observa qu'ils voyaient la réalité de façon très différente des autres et il s'interrogea sur notre propre perception du monde. Peut-être ne percevons-nous qu'une partie de ce qui se passe autour de nous parce que notre capacité mentale est conditionnée par nos habitudes et par les conventions. Peut-être passons-nous à côté d'une partie de la réalité. Durant ces méditations, il toucha au transcendant.

Dans les années 1570, le pasteur huguenot Jean de Léry fut l'un des premiers Occidentaux à vivre parmi les tribus brésiliennes de la baie de Rio. Il observa toutes sortes de rituels qui l'effrayèrent par leur barbarie puis, un soir, il entendit les sauvages chanter d'une façon étrange et surnaturelle. Il fut pris d'une crainte révérencieuse. « Je fus comme transporté, écrivit-il plus tard. Chaque fois que j'y repense, mon cœur tremble et j'ai encore l'impression d'avoir leurs voix dans les oreilles. »

Ce sentiment de transcendance peut être suscité par quelque chose de vaste et d'inconnu : des paysages infinis (la mer ou le désert), les monuments d'un lointain passé (les pyramides d'Égypte), les coutumes insolites de peuplades lointaines. Il peut

également surgir d'événements de la vie quotidienne : par exemple, le fait de se focaliser sur l'étourdissante variété des êtres vivants qui nous entourent et qui ont mis trois millions d'années à atteindre leur forme présente. (Le philosophe Emmanuel Kant, qui a écrit sur la transcendance, a touché celle-ci en tenant dans ses mains une hirondelle et en la regardant dans les yeux : il s'est senti un étrange lien avec elle.) Ce même sentiment peut être suscité par un exercice particulier de la pensée. Imaginez par exemple que vous avez toujours été aveugle et que, soudain, vous acquérez la vue. Autour de vous, tout vous semblera nouveau et insolite : les curieuses formes des arbres, le criard de la couleur verte. Ou encore imaginez la Terre dans sa véritable petitesse, une poussière dans l'univers. La transcendance est simplement une façon d'observer les choses dans leur véritable étrangeté. Cela nous affranchit de la prison du langage et des habitudes, ce monde artificiel où nous vivons. Toucher du doigt la transcendance à quelque échelle que ce soit provoque une véritable irruption de la réalité, thérapeutique et inspiratrice.

LE SENS DE L'APPARTENANCE UNIVERSELLE

En nous cachant le fait que nous sommes mortels, nous tendons à nous bercer d'illusions quant à la mort. Nous croyons que certaines morts sont plus importantes ou significatives que d'autres : par exemple, celle d'un personnage célèbre ou d'un homme politique. Nous percevons que certaines morts sont plus tragiques, quand elles surviennent prématurément ou des suites d'un accident. Pourtant, la vérité est que la mort ne fait pas de discrimination. C'est l'instrument de nivellement par excellence. Elle frappe les riches comme les pauvres. Pour tout le monde, elle semble venir trop tôt et c'est une expérience tragique. Le fait d'intégrer cette réalité devrait avoir un effet positif sur chacun. Nous partageons tous le même destin ; nous méritons tous le même degré de compassion. C'est le lien ultime entre nous : quand nous observons les gens autour de

nous, nous devons être conscients du fait qu'ils sont, eux aussi, mortels.

Ce constat peut être étendu de proche en proche jusqu'au transcendant : la mort est le lien qui unit tous les êtres vivants. Un organisme doit mourir en sorte qu'un autre vive. C'est un processus sans fin auquel nous participons tous. C'est ce que l'on appelle l'appartenance universelle : le sentiment que nous ne sommes pas séparés du monde extérieur et que nous faisons partie de la vie sous ses multiples formes.

Le fait de percevoir ceci à certains moments inspire une réaction extatique, l'antithèse d'une réflexion morbide sur la mort.

Retournement de perspective

Dans notre perspective ordinaire, nous voyons la mort comme diamétralement opposée à la vie, un événement à part qui met fin à nos jours. Ainsi perçue, c'est une pensée que nous devons craindre, éviter et refouler. Mais c'est une idée fausse, issue de notre peur. La vie et la mort sont inextricablement entrelacées, et non séparées ; l'une ne saurait exister sans l'autre. En effet, dès l'instant où nous naissons, nous portons la mort en nous, comme une éventualité permanente. Si nous essayons d'esquiver ou de refouler cette pensée, de garder la mort à distance, nous nous coupons également de la vie. Si nous avons peur de la mort, nous avons peur de la vie. Nous devons retourner cette perspective et affronter cette réalité de l'intérieur, trouver le moyen d'accepter et d'embrasser la mort comme faisant partie de notre essence d'être vivant. C'est seulement à partir de cette prise de position que nous pouvons

commencer à surmonter notre peur de la mort, et par conséquent toutes les petites peurs qui nous empoisonnent la vie.

QUAND J'AI FAILLI MOURIR, CELA M'A FAIT RÉFLÉCHIR : CELA PEUT M'ARRIVER DE NOUVEAU À TOUT INSTANT. AUTANT ME DÉPÊCHER ET FAIRE CE QUE JE VEUX. J'AI COMMENCÉ À VIVRE COMME JE N'AVAIS JAMAIS VÉCU AUPARAVANT. QUAND LA PEUR DE LA MORT A DISPARU, PLUS RIEN NE PEUT VOUS ENNUYER ET PLUS PERSONNE NE PEUT VOUS ARRÊTER.

– 50 Cent



Remerciements

Ce livre est dédié à ma NANA, une femme forte, puissante et d'une grande détermination. Elle m'a inculqué la connaissance. Nulle connaissance n'est exempte de pouvoir.

– 50 Cent

D'abord et avant tout, mes remerciements vont à Anna Biller pour son amical soutien, son habile relecture de *La 50^e Loi*, et d'autres innombrables apports à cet ouvrage. / *La 50^e Loi* doit son existence à Marc Gerald, l'agent littéraire de Fifty. C'est lui qui nous a fait nous rencontrer initialement et a guidé ce projet avec talent du début à la fin. Je dois également remercier mon agent Michael Carlisle, de InkWell Management, pour ses apports tout aussi inestimables ; son assistant à InkWell, Ethan Bassoff ; et Robert Miller, éditeur extraordinaire de HarperStudio, qui a joué un rôle si important dans l'élaboration du concept de ce livre. Toujours à HarperStudio, je voudrais remercier Debbie Stier, Sarah Burningham, Katie Salisbury, Kim Lewis et Nikki Cutler ; et, pour leur travail sur la maquette du

livre, Leah Carslon-Stanisic et Mary Schuck. / Je voudrais remercier Ryan Holiday pour ses recherches qui nous ont bien aidés ; Dov Charney pour son soutien et son inspiration ; mon bon ami Lamont Jones pour nos nombreuses discussions sur ce sujet ; et Jeffrey Beneker, chargé de cours à l'incomparable faculté classique de l'université du Wisconsin à Madison, pour ses conseils érudits. / Du côté de Fifty, son groupe de gestion, Violator, a donné un appui considérable pour ce projet. Pour cela, je dois remercier d'abord et avant tout Chris Lighty, PDG de Violator et éminence grise. Ont aussi généreusement donné de leur temps Theo Sedlmayr, avocat de Fifty et directeur dans son entreprise ; Laurie Dobbins, présidente de Violator ; Barry Williams, gestionnaire de la marque ; Anthony Butler (surtout connu sous le nom de AB) ; Bubba ; et Hov. Une mention spéciale va à Joey P (cofondateur de Brand Asset Digital) et à Nikki Martin, présidente de G-Unit Records, pour sa connaissance inestimable des débuts de Fifty en affaires. / J'aimerais remercier aussi Tony Yayo, Busta Rhymes, Paul Rosenberg (président de Shady Records et imprésario d'Eminem), la romancière Nikki Turner, Quincy Jones III, et Kevin et Tiffany Chiles de DonDiva. / J'aimerais décerner une mention spéciale à George « June » Bishop pour m'avoir fait visiter le Southside et m'avoir aidé à comprendre le riche milieu du trafic de drogue. / Enfin, pour leur inestimable soutien pendant l'écriture de ce livre, j'aimerais remercier ma mère Laurette, ma sœur Leslie et, comme toujours, mon chat Brutus.

– Robert Greene

Index des Noms

Alexandre VI (pape) [1](#)

Ali, Mohamed (Cassius Clay) [1](#)

Archiduc d'Autriche [1](#)

Aurèle, Marc [1](#), [2](#)

Baldwin, James [1](#), [2](#)

Baudricourt, Robert de [1](#)

Bergman, Ingmar [1](#)

Bergson, Henri [1](#)

Borgia, César [1](#), [2](#), [3](#)

Carter, Rubin « Hurricane » [1](#), [2](#), [3](#)

Catherine de Russie, la Grande Catherine [1](#), [2](#), [3](#)

César, Jules [1](#), [2](#)

Charles VII, le Dauphin [1](#)

Churchill, Winston [1](#)

Claude, l'empereur [1](#)

Clausewitz, Carl von [1](#)

Clinton, Hillary [1](#)

Coughlin, Charles [1](#), [2](#)

Davis, Miles [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

Degas, Edgar [1](#)

Delphes (l'oracle de) [1](#)

Démosthène [1](#)

Dostoïevski, Fedor [1](#), [2](#)

Douglass, Frederick [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#)

Dr Dre [1](#), [2](#), [3](#)

Earhart, Amelia [1](#), [2](#)

Edison, Thomas A. [1](#), [2](#), [3](#)

Eisenhower, Dwight David [1](#)

Emerson, Ralph Waldo [1](#), [2](#)

Eminem [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)

Ford, John [1](#), [2](#), [3](#)

François I^{er} de France [1](#)

Game (The) [1](#)

Gandhi, Mahatma [1](#)

Gillespie, John Birks, dit Dizzy [1](#)

Goldwyn, Samuel [1](#), [2](#)

Goodall, Jane [1](#), [2](#), [3](#)

Grant, Ulysses S. [1](#)

Hannibal [1](#)

Hemingway, Ernest [1](#), [2](#)

Ja Rule [1](#), [2](#)

Jam Master Jay [1](#), [2](#)

Jeanne d'Arc [1](#), [2](#), [3](#)

Jermaine [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Johnson, Jack [1](#), [2](#), [3](#)

Kant, Emmanuel [1](#)

Kaufmann, Edgar [1](#)

Kenko- [1](#), [2](#), [3](#)

Kennedy, John Fitzgerald [1](#), [2](#), [3](#)

La Rochefoucauld, François de [1](#)

Léry, Jean de [1](#)

Lincoln, Abraham [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)

Long, Huey [1](#)

Louis, Joe [1](#), [2](#)

Louis XII de France [1](#)

Louis XIV [1](#), [2](#), [3](#)

Machiavel, Nicolas [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)

Malcolm X [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)

Marshall, Thurgood [1](#), [2](#), [3](#)

Mazarin (cardinal) [1](#)

McGriff, Kenneth « Supreme » [1](#)

Michel-Ange [1](#), [2](#)

Moïse [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

Monk, Thelonious [1](#)

Montesquieu (baron de) [1](#)

Napoléon Bonaparte, dit Napoléon I^{er} [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#)

Néron, Lucius Domitius Ahenobarbus [1](#), [2](#)

Newton, Isaac [1](#), [2](#)

Nietzsche, Friedrich [1](#), [2](#)

Obama, Barack [1](#)

Parker, Charlie [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

Parrain (le) [1](#)

Pascal, Blaise [1](#)

Pierre III [1](#), [2](#)

Pompée [1](#)

Putnam, George [1](#)

Renoir, Auguste [1](#)

Richelieu (cardinal de) [1](#)

Roosevelt, Eleanor [1](#), [2](#), [3](#)

Roosevelt, Franklin Delano [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)

Sacks, Oliver [1](#)

Scipion l'Africain [1](#)

Selkirk, Alexander [1](#), [2](#)

Sénèque le Philosophe [1](#), [2](#), [3](#)

Shackleton, Ernest [1](#), [2](#)

Sherman, William T. [1](#)

Socrate [1](#), [2](#)

Sorenson, Theodore [1](#)

Stirner, Max [1](#)

Tacite [1](#)

Thucydide [1](#)

Toulouse-Lautrec, Henri de [1](#), [2](#)

Ulysse [1](#)

Vanderbilt, Cornelius [1](#), [2](#), [3](#)

Verrocchio [1](#)

Vinci, Léonard de [1](#), [2](#)

Washington, George [1](#), [2](#)

Wayne, John [1](#)

Wellington (duc de) [1](#)

Wright, Frank Lloyd [1](#), [2](#), [3](#)

Wright, Richard [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

Zedong, Mao [1](#), [2](#), [3](#)

Zi, Sun [1](#), [2](#)

A L I S I O

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des éditions [Alisio](#) sur le site des éditions Leduc. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'informations et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Alisio est une marque des [éditions Leduc](#).

Les éditions Leduc

10 place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris

LEDUC 

[Retour à la première page.](#)