PELMANISME

ORDRE ET MÉTHODE

LES PRINCIPES PELMAN
de
COORDINATION MENTALE

LEÇON
Nº 6

AVIS

Les Manuels de l'Institut Pelman ne peuvent pas être légalement prêtés, donnés ou vendus.

Copyright

Tous droits réservés

PELMANISME

LEÇON VI

INSTITUT PELMAN
POUR L'ÉDUCATION SCIENTIFIQUE DE L'ESPRIT
ET LA CULTURE DE LA MÉMOIRE
176, Boulevard Haussmann
PARIS (VIIIe)

LONDRES
DUBLIN
AMSTERDAM
STOCKHOLM

NEW-YORK
MELBOURNE
CALCUTTA
JOHANNESBURG

TABLE DES MATIÈRES

A l'Etudiant 5

I. — L'Association Spontanée des Souvenirs et des Idées

Mettez de l'Ordre dans votre Esprit 7
Le Fil de vos Pensées 8
Rêve et Rêverie 9
La Pensée au Hasard dans la Vie Courante..... 10
Le Vagabondage d'Esprit 11
Misère de l'Esprit sans Ordre 12

II. — L'Enchaînement Méthodique des Idées

Bienfaits de la Pensée Ordonnée 15
L'Ordre est Affaire d'Entraînement 16
Pensée Spontanée et Pensée Logique 17
Le Jugement 19

III. — Les Principes Pelman de Coordination Mentale

A) Rapports Fondés sur l'Association des Idées 22
B) Rapports Fondés sur la Raison et la Logique.... 24
Penser Suppose Effort et Méthode 27
Coordination et Evocation des Idées 29
Dissociation des Idées 30
Varions nos Coordinations et nos Dissociations d'Idées 31
Comment Utiliser les Rapports Logiques 32

IV. — La Classification Critériums et Définitions

Classement et Profession 34
Classement et Connaissance 36
Classez vos Expériences et vos Idées 37
Conditions d'une Bonne Classification 38
Choix et Emploi des Critériums 40
Recherchez l'Excellent 41
Classement et Définition 41
A quoi se Reconnaît un Esprit bien Formé 42
Expérience et Raison 43
L'Intuition 46

V. — La Coordination du Langage avec la Pensée

Les Degrés de l'Adhésion 51
L'Ignorance 53
Le Doute 53
Le Soupçon 54
L'Opinion 56
La Croyance 58
La Certitude 61

VI. — Conseils Pratiques pour Acquérir plus de Méthode

Douze Bons Conseils 63
Savoir Distinguer 66
Comment Diriger 68
Douze Questions Importantes..... 70

VII. — Application des Principes Pelman à la Culture de la Mémoire

La Mémoire d'une « Série » 72
Le Classement en « Série » 73
La Répétition d'une « Série » 74
La Traduction d'une « Série »..... 74
L'Etablissement d'une « Série » 76
La « Série » et la Dispersion de l'Esprit 76
La Clef de Trois Mille Mots Anglais 77
Le Souvenir des Faits Isolés 78
Réflexions d'une Actrice sur la Mémoire 78
La Localisation des Souvenirs 79
L'Association des Mémoires 80
Une Forme Spéciale d'Association :
La Mnémotechnie 81
Pas de Défaillances 84
A l'Œuvre !..... 85
Exercices XXX à XXXVI 86
Exercices Spéciaux pour l'Education de l'Esprit et l'Entretien de la Santé 95

A L'ETUDIANT

Qu'avez-vous appris jusqu'ici ?

1° A *observer* choses et gens : vous n'êtes plus de ceux qui ont des yeux pour ne pas voir, des oreilles pour ne pas entendre. Vos sens, tous vos sens, sont pour vous des instruments pratiques ;

2° A *retenir vos souvenirs* : vous n'êtes plus obligé chaque jour de rapprendre ce que vous avez oublié la veille; vous savez soutenir l'une par l'autre vos différentes mémoires visuelle, auditive, motrice ;

3° A *concentrer votre attention* : vous n'êtes plus distrait, vous pouvez appliquer avec suite votre esprit à un sujet pour en explorer les divers aspects ;

4° A *fixer* votre *volonté* sur un but précis et à utiliser l'autosuggestion pour diminuer votre fatigue.

Vous voilà donc pourvu de matériaux, c'est-à-dire d'informations ; et vous voilà outillé pour *l'utilisation* de ces matériaux.

Il y a une grammaire des pensées comme il y a une grammaire des mots. On peut penser de travers comme on peut parler mal. Nous vous apprendrons, dans cette Leçon, *à penser correctement*, c'est-à-dire à ordonner et à organiser vos idées.

Ne croyez pas qu'il soit très difficile d'apprendre à penser, ni que vous ayez intérêt à vous en abstenir. Il y a toujours mieux à faire que d'agir au petit bonheur et par routine.

Penser, c'est juger, et le jugement permet le raisonnement. Ne soyez pas de ceux qui se figurent que recevoir des sensations, garder des souvenirs, tendre

par volonté, mais passivement, leur attention, ce soit « penser ». Penser, c'est élaborer les perceptions en partant des sensations reçues. C'est organiser le magasin des souvenirs, c'est se concentrer consciemment, méthodiquement, sur un sujet. Vous avez déjà pensé quand, pour devenir curieux, vous avez interrogé les gens, scruté les choses, afin de les *connaître*. Mais c'est insuffisant.

Car la pensée ne se borne pas à absorber la connaissance : elle organise et dirige l'*action*. Ayant conçu des buts, elle envisage et détermine les moyens de les atteindre. Elle sert à vouloir autant qu'à comprendre. Elle est donc indispensable à la formation de notre *personnalité*.

Etudiez cette Leçon avec le plus grand soin : vous ne pouvez pas agir sur autrui si vous ne savez pas penser et parler clairement et avec précision.

LE PELMANISME

Le Système Pelman pour l'Éducation Scientifique de l'Esprit et la Culture de la Mémoire

LEÇON VI

I. L'ASSOCIATION SPONTANÉE DES SOUVENIRS ET DES IDÉES

Mettez de l'Ordre dans votre Esprit.

1. Indépendamment de tout effort volontaire pour organiser avec méthode nos souvenirs et nos idées, il s'établit entre les uns et les autres un ordre naturel et spontané. Cet ordre, nous le verrons, est insuffisant pour l'action sûre, pour la pensée juste. Mais il faut cependant savoir en quoi il consiste, ne fût-ce que pour l'améliorer.

Voici d'abord un exemple matériel : soit une maison de commerce, soit une étude d'avoué, où le courrier reçu s'entasse sans classement. Le jour où il s'agira de consulter le dossier de M. X., une formidable manipulation de paperasses deviendra nécessaire. On ne retrouvera les pièces cherchées que si tel employé, tel clerc se rappelle que l'affaire X. est venue

avant l'affaire O. et après l'affaire M. ; ou bien que le dossier fut inséré dans une chemise verte, alors que beaucoup d'autres le sont dans des chemises jaunes.

Il y a là un rudiment d'ordre, mais tout fortuit. Par hasard, telle affaire s'est intercalée, autrefois, entre celle-ci et celle-là ; par hasard, le réceptionnaire, ayant sous la main quelques chemises vertes, les a utilisées au petit bonheur.

Il en va de même dans notre esprit, si nous n'intervenons pas pour classer nos idées. Un souvenir ne nous revient, si nous parvenons à évoquer celui qui l'a précédé ou qui l'a suivi, que par simple *contiguïté*. Ou bien un souvenir nous revient parce qu'il *ressemble* à telle idée qui nous occupe à présent.

Le Fil de vos Pensées.

2. Votre conscience assiste au déroulement du fil de vos pensées, comme le flâneur accoudé au parapet d'un quai contemple le cours de l'eau. Dans cette succession perpétuelle d'états de conscience, certains passent et fuient sans retour ; d'autres, en des tourbillons et des remous, se maintiennent ou réapparaissent sous votre regard.

Si vous vous abandonniez à l'association des idées par contiguïté, votre passé reviendrait par grandes tranches ; seule entrerait en jeu la mémoire.

Si l'association des idées par ressemblance opérait seule, vous passeriez d'idées analogues à idées analogues, découvrant des similarités jusqu'alors non remarquées ; vous inventeriez par *imagination* créatrice.

Ces deux courants d'association des images et des idées s'entre-croisent sans cesse en vous, et cela augmente encore l'incertitude de votre pensée. Celle-ci s'en va alors n'importe où, ballottée comme un bouchon par les vagues.

Rêve et Rêverie.

3. De là provient l'absurdité fréquente du rêve pendant le sommeil et de la rêverie à l'état de veille. Votre conscience a vu passer les plus fantastiques images : l'éléphant du Jardin des Plantes venait saluer votre horloger qui lui vendait des cartes à jouer pour le roi Charles VI ; soudain, a paru un désert où des nègres blancs installaient un bar automatique.

En examinant de près chacune de ces images, il vous serait possible d'en discerner l'origine, et de comprendre les causes de cette superposition de figures baroques et de scènes hétéroclites. Mais elle s'est faite sans action de votre volonté, sans contrôle de votre raison. Aussi votre pensée n'a-t-elle été qu'un chaos.

Ne vous découragez pas : sachez que ce chaos doit être et peut être débrouillé, organisé. Les souvenirs qui viennent en désordre, et entrent en combinaison arbitrairement lors du sommeil ou de la rêverie, sont les matériaux avec lesquels la pensée lucide et méthodique s'exprimera et travaillera.

Mais avant de vous enseigner à penser, nous allons vous expliquer ce que sont vos rêves et rêveries. Les associations qui les composent, fondées sur la mémoire ou sur des rencontres accidentelles, se produisent en conséquence de notre vie physiologique ou de nos tendances affectives. Anatole France écrivait : « Ce que nous voyons la nuit, ce sont les restes malheureux de ce que nous avons négligé la veille. Le rêve est souvent la revanche des choses qu'on méprise, ou le reproche des êtres abandonnés. » Maury affirme : « En rêve, l'homme se révèle tout entier à soi-même, dans sa nudité et sa misère natives. Dès qu'il suspend l'exercice de sa volonté, il devient le jouet des passions contre lesquelles, à l'état de veille, la conscience, le sentiment de l'honneur, la crainte

nous défendent » (1). Si cette détente de la volonté est naturelle et saine dans le rêve — et nous verrons, dans la leçon XI, comment l'utiliser — elle l'est moins dans la rêverie : prendre l'habitude de rêver éveillé est dangereux ; la rêverie est paresse volontaire et fuite à l'égard de la réalité. Elle conduit à la perte du sens du réel. Méfiez-vous des rêveries pendant lesquelles vous bâtissez des châteaux en Espagne, comme la Perrette de La Fontaine. Méfiez-vous de vivre, par vos rêveries, plus dans un faux passé et dans un faux avenir que dans le vrai présent. Par paresse ou timidité, ne reculez pas le moment d'agir, ne vous détournez pas de l'action.

Confondre la rêverie et la pensée véritable peut, d'ailleurs, amener des désastres : conduire, par exemple, à « prendre ses désirs pour des réalités », suivant une expression courante. Cette confusion provient très souvent d'un mauvais équilibre mental et du passage trop brusque à un optimisme excessif. En présence d'une difficulté, pensez aux moyens de la résoudre ; ne rêvez ni aux conséquences désastreuses qu'elle pourrait provoquer, ni aux secours extraordinaires que vous pourriez recevoir. Séparez toujours la rêverie de l'activité et *rêvez seulement en période de récréation ou de repos.* Même alors, le moins possible ; sinon vous deviendrez inerte autant qu'utopique.

La Pensée au Hasard dans la Vie Courante.

4. L'existence normale de l'homme éveillé et de bon sens n'est pas incohérente à ce point. Pourtant, elle est traversée de distractions, de hors-d'œuvre intempestifs.

(1) Freud, en somme, n'a fait que construire un système autour des observations de Maury.

En lisant un roman, vous avez rencontré le mot « Assurance », qui vous a rappelé la nécessité d'envoyer votre prime avant qu'il ne soit trop tard. Cet envoi fait, le goût des romans vous a ramené à votre livre, et, pendant une demi-heure, vous avez suivi le héros et l'héroïne à travers épreuves et tribulations jusqu'au mariage. Alors, une interruption s'est produite. La visite d'un ami et ses ardentes convictions politiques ont remplacé votre monde de fictions par un monde de faits où vous vous êtes jeté corps et âme pendant dix minutes. Au moment des adieux, à la porte d'entrée, vous vous êtes rappelé que la sonnerie ne fonctionnait plus, et l'avez réparée, une fois seul.

Toutes vos pensées ont formé une chaîne d'associations avec plusieurs interruptions : l'une subie et inévitable, la visite de votre ami ; d'autres que vous auriez pu éviter si vous l'aviez voulu ; par exemple, vous auriez pu lire le mot « Assurance » et penser à votre versement sans l'effectuer pour cela. En évitant les occasions d'interruption, vous vous seriez assuré une plus forte concentration d'esprit. Ainsi vous auriez réfléchi avec plus d'intensité sur la thèse du roman, si vous aviez décidé de n'ouvrir votre porte à personne, sous le prétexte que vous étiez occupé.

Le Vagabondage d'Esprit.

5. Un esprit qui vagabonde subit le mécanisme insignifiant, mais tyrannique de l'association des idées et des images. Thomas Bernard, jeune homme de 23 ans, cherchait à employer sa soirée. Pendant dix minutes, il eut des idées qui peuvent être représentées par les mots suivants : Ambigu, Georges, Mademoiselle Tournier, mode, Fémina, Richard, Amérique du Sud, Patagons, dangers de la réclame, rue du Cherche-Midi.

Il commença par se demander quelle était la meil-

leure place qu'il pouvait s'offrir à l'Ambigu ; puis si Georges, son ami, pourrait l'y accompagner ; de Georges, il passa à la fiancée de celui-ci, Mademoiselle Tournier ; de celle-ci à la mode du jour qui lui rappela le journal *Fémina* qu'il avait vu chez sa sœur ; et comme ce nom ressemblait à celui de la maison où il travaille, il se mit à penser à Richard, qui en avait forcé le coffre-fort, et s'était enfui en Amérique du Sud. Ce pays le fit songer aux Patagons que l'on dit être hauts de deux mètres et plus, et il se demanda si vraiment l'on pouvait accroître la taille d'un homme comme l'affirmaient certaines annonces. Ici, il s'arrêta pour méditer sur le caractère fallacieux de la réclame et sur la manière horrible dont elle fait tache dans de beaux paysages. Il était en train de penser à quitter la rue du Cherche-Midi pour élire domicile dans un plus joli quartier, lorsque Georges parut soudain.

Misère de l'Esprit sans Ordre.

6. Ce chaos mental, qui est inévitable si nous ne faisons pas effort pour réfléchir avec méthode, peut-être ne soupçonnez-vous pas quels préjudices il nous cause.

Au lieu de penser pour tirer au clair une situation, pour apercevoir l'issue d'une difficulté, pour préciser un plan d'avenir, nous pensons à vide et perdons notre temps.

Au lieu d'aboutir à un résultat, au lieu de fixer un point désormais acquis, rien n'est jamais commencé fermement, rien ne se termine jamais.

Au lieu de distinguer le vrai du faux, nous demeurons dans le vague, dans une équivoque pire même que l'erreur. N'importe quoi se peut imaginer,

n'importe quoi se peut dire. Mais, dans ces conditions, rien ne se fait.

Voilà pourquoi, si souvent, les *rêveurs* sont des paresseux, et inversement. Voilà pourquoi aussi les *distraits* deviennent incapables d'action.

Souvent aussi nous sommes dupe de nous-même, nous nous laissons guider à notre insu par des convictions obscures, des certitudes aveugles qui nous trompent sur nous-même et nous enfoncent de plus en plus dans notre erreur. Elles s'autorisent de la croyance pernicieuse qu'une vérité est d'autant plus certaine que nous y croyons plus vite et plus fortement.

Méfions-nous, au contraire, des « vérités » qui satisfont trop vite le sentiment actuel, *immédiat*, et prennent une allure péremptoire.

C'est un grand malheur pour un homme de n'avoir pas un esprit ordonné. Au nombre des *inconvénients les plus graves* qui en résultent, il faut citer :

une grande difficulté à retenir ce que l'on apprend ;

l'oubli rapide de ce que l'on a appris ;

le désordre dans les idées et leur expression ;

l'impossibilité de fournir un travail productif venant à bout de questions difficiles ;

l'impossibilité d'arriver à des solutions heureuses, élégantes, complètes ;

une grande tendance à raisonner faux ; à être dupe des justifications et des dialectiques des autres ;

la fatigue et le surmenage intellectuels ;

une désharmonie de l'esprit, contraire à l'équilibre et au bonheur ;

une infériorité à l'égard d'amis ou de rivaux plus méthodiques.

Ainsi le chaos mental ne peut jamais constituer une réflexion et aboutit à l'échec. Il ne rencontre que par hasard la bonne voie, puisque la pensée reste vague et imprévue et ne se soucie guère de poser en termes clairs les problèmes à résoudre.

Heureusement le langage oblige souvent l'esprit à penser quelque peu et à ordonner ses idées ; mais ne nous y fions pas trop, car on peut fort bien dire ou écrire sans ordre et même avec ordre, des choses que contredit la réalité.

En prenant l'habitude de penser avec ordre et réalisme, vous préservez votre lucidité, votre sens critique, contre vous-même et contre l'influence d'autrui ; vous ne considérez plus les produits de votre imagination ou de vos tendances comme d'éblouissantes intuitions, ni comme de solides arguments les affirmations que rejetterait impitoyablement un raisonnement rigoureux, méthodique.

II. L'ENCHAINEMENT MÉTHODIQUE DES IDÉES

Bienfaits de la Pensée Ordonnée.

1. Par opposition à des êtres devenus veules et lâches, qui ne furent d'abord que des négligents, des indolents, voyez comment procèdent ceux qui tirent parti de leur pensée.

Voici un ingénieur qui organise une usine. De même qu'il utilise les sous-produits de la fabrication, il se garde bien de laisser inemployée en lui aucune force. Le temps pendant lequel il se repose de l'étude personnelle de son affaire, il l'occupe à donner des ordres, à dicter du courrier, à surveiller le travail.

Voici un agent de publicité : au lieu de songer distraitement aux façons de répandre un certain produit, il s'enquiert des méthodes en usage, soit en France, soit à l'étranger, il combine plusieurs de ces méthodes pour les adapter au cas réel, et par là même très précis, qui l'occupe.

Ces hommes n'assistent pas en spectateurs passifs au cours de leurs idées. Ils recherchent des analogies pour composer des groupes nouveaux de faits jusqu'alors non coordonnés ; ils établissent des rapports, ils combinent des idées multiples autour de points centraux. Ils ont peut-être moins d'idées que certains rêveurs, mais ils ont des idées *pratiques*, ce qui signifie des idées concrètes, applicables ; ils ne sont ni paresseux, ni distraits, et leur réflexion leur « rapporte ». C'est ainsi qu'on fait son chemin, qu'on se crée une situation ; de là vient la valeur d'un homme. Aucun homme, d'ailleurs, ne saurait ce qu'il veut et n'aurait le courage d'adopter les moyens les

meilleurs, s'il n'avait, au préalable, ordonné sa pensée. La lucidité et la méthode sont essentielles à l'esprit pelmaniste ; elles traduisent la rectitude intellectuelle et morale.

L'Ordre est Affaire d'Entraînement.

2. *Entraînez-vous à cette réflexion méthodique* : vous y prendrez vite goût. Elle fait l'intérêt de la science comme celui de la réalisation pratique.

Réfléchissez à cette question : « Les conditions économiques ont-elles une influence sur le bonheur individuel ? » ; vous chercherez à rapprocher ces deux notions lointaines de *conditions économiques* et de *bonheur*, en tâchant de découvrir des rapports entre ces deux termes extrêmes ; par exemple, vous vous demanderez quelles sont les causes générales du bonheur, quels sont les effets constatés des transformations économiques, en quel temps, en quels lieux on a cru distinguer une action véritable des conditions économiques sur le bonheur individuel; vous vous livrerez ainsi au travail de la pensée que nous avons décrit plus haut.

Ou bien posez-vous ce problème : « Comment perfectionner chez moi le service du courrier ? » ; vous tracerez les lignes générales du sujet ; vous chercherez *de quoi* se compose un courrier, avec quels services différents il a des *rapports*, avec lesquels il n'en a pas ; vous vous demanderez *pourquoi* des pertes de temps et des fuites sont possibles, *où* et *comment* se produisent des erreurs, *par quels moyens* on peut y remédier. Vous étudierez quelles méthodes sont employées à l'étranger, ou bien dans des maisons analogues à la vôtre. Le travail de votre pensée, ici encore, est bien du genre de celui que nous décrivions.

Imaginez ce que vaudrait la plaidoirie d'un avocat qui, ayant à défendre un client accusé de meurtre, négligerait de se renseigner sur les circonstances exactes de l'acte, se fierait pour une part aux déclarations de son client, pour une part aux révélations d'une concierge, enfin à de vagues intuitions qu'il ne contrôlerait même pas ; plaiderait tantôt les circonstances atténuantes, tantôt l'irresponsabilité, puis nierait purement et simplement la présence de l'accusé au moment où le meurtre fut commis ; négligerait de coordonner ses arguments, les présenterait pêle-mêle ou de façon contradictoire, et dédaignerait les règles les plus élémentaires de la progression oratoire. L'inculpé serait condamné... mais l'avocat aussi serait jugé. Il aurait fait preuve d'un esprit léger, superficiel et brouillon.

Pensée Spontanée et Pensée Logique.

3. Avant de vous exposer les principes de la coordination méthodique des idées, il importe que nous écartions une possibilité de méprise. Nous ne prétendons pas vous transformer en machine logique, en classeur automatique. Il y a nécessairement, et il doit y avoir, dans la vie, place pour la pensée spontanée, ne fût-ce qu'à ces moments de détente où la « distraction » est cherchée exprès, où l'on se repose, où l'on joue, où l'on dort. Nous vous enseignons les règles du meilleur travail ; mais, certes, le plus laborieux ne travaille pas 24 heures par jour ; et ce n'est point avoir la superstition de la logique que de vous montrer en elle la règle du raisonnement juste.

Au surplus, la pensée méthodique, non seulement se superpose à la pensée spontanée, mais elle la « suppose ». Il faut que celle-ci nous fournisse idées et souvenirs, pour que celle-là ait des matériaux à organiser.

Soyez assuré que nous ne faisons pas violence à votre esprit en vous indiquant, en vous prescrivant une pensée logique.

Il vient un moment où l'enfant cesse d'être mû exclusivement par ses impulsions et ses besoins, et commence à user de son raisonnement. Dès lors, les acquisitions de sa mémoire, les plis reçus de l'éducation et des orientations sociales entrent en jeu. A mesure qu'il s'achemine vers l'état adulte, et une fois qu'il y est parvenu, la pensée logique se fait une place progressivement plus large dans le cours de ses activités.

Cette pensée logique est, donc, assez naturelle à l'homme, qui ne peut se contenter d'associer simplement ses expériences, ni même de les retenir et de les cataloguer. Aussi complète-t-il souvent la méthode empirique des essais et erreurs, en imaginant ce qui arriverait dans tel ou tel cas ; autrement dit en tirant des conclusions logiques qui permettent de *prévoir* ; il essaie ses idées en les vérifiant.

La pensée spontanée de l'homme contient presque toujours des conclusions, car la pensée logique s'est glissée dans toute l'activité intellectuelle, et se traduit par la forme même du langage. Mais la logique ainsi introduite a plus ou moins de valeur, nos conclusions pouvant être trop rapides.

Analysez images, idées qui défilent dans votre esprit, et constatez que, même sans le vouloir, vous jugez et raisonnez. Mais que valent ces jugements et ces raisonnements qui ne sont pas nés d'une réflexion lucide ? C'est cette lucidité qu'un entraînement doit nous apporter.

Discipliner sa pensée, ce n'est donc pas toujours introduire volontairement la logique dans notre pensée, mais perfectionner, par la pratique quotidienne d'un raisonnement rigoureux, la manière dont spontanément nous tirons des conclusions.

Le Jugement.

4. Laisser les *images* apparaître et disparaître en vous-même, telles qu'elles se présentent, c'est rêvasser, non pas penser.

Penser, c'est *juger*, et juger, c'est *comparer*. Je puis comparer mes impressions ; alors je ne me contente plus de les éprouver, je les pense. Je puis, avec mes impressions relatives à certaines choses, en faire, à l'usage de mon esprit, comme un résumé : ce sera une *idée*. Or, comparer les idées en vue de préciser leurs ressemblances ou leurs différences, c'est penser avec logique.

Si, dans ma rêverie, l'image d'une pivoine succède à l'image d'une rose, ce n'est pas juger. Mais je jugerais si je disais : cette rose est moins rouge que cette pivoine, et aussi quand je préciserai les traits caractéristiques de ces deux fleurs. Ce que je penserai alors ne se réduira pas à énoncer des impressions personnelles ; je prétendrai reconnaître la nature des choses. C'est ainsi qu'un jugement prétend affirmer une vérité valable pour tous, car il porte sur des faits et des idées, non sur de simples impressions.

Remarquez que nous voyons plus clair en nos difficultés, en nos réflexions, quand nous les avons transposées de l'ordre de nos impressions dans l'ordre des idées qui nous sont communes avec autrui. Voilà pourquoi, tandis que la rêverie nous laisse dans le vague en nous plongeant dans notre fantaisie individuelle, la critique logique de nos idées donne de la rigueur à notre jugement, et nous en fait découvrir les erreurs, aussi impartialement que si c'était autrui qui les apercevait.

Ajoutons que la pensée logique ne se borne pas à clarifier nos idées. Elle nous indique comment, de leur agencement selon certaines combinaisons, peuvent résulter des conséquences utiles à connaître. On

appelle cela *raisonner*. Le raisonnement compare des jugements, comme le jugement compare des idées.

Raisonner, c'est discuter avec nous-même, en décomposant et recomposant mentalement le sujet étudié. En ce sens le raisonnement précède le jugement et permet de le formuler en pleine clarté.

D'autre part plusieurs jugements peuvent se combiner en un raisonnement. Sous cet angle, le jugement apparaît comme une condition du raisonnement, opération complexe.

La valeur des jugements que vous porterez dépendra de la valeur de vos idées. Nous vous mettons en garde contre ces *deux dangers inverses* :

les généralisations trop hâtives ;

l'absence d'idées générales ;

Abstenez-vous de généraliser trop vite ; devant un problème, ne vous contentez pas de dire : « C'est comme le jour où... », « Cela s'est déjà vu », en citant quelque présomption historique. Ne dites pas non plus : « Je connais ce genre d'homme ». De tels jugements risquent d'être erronés, car ils méconnaissent la diversité, la richesse de la nature, et reposent sur un examen hâtif. Avant de juger, analysez *toute* la situation, essayez de comprendre l'originalité d'un fait ou d'un être. Rappelez-vous les conseils donnés par Descartes : « Eviter soigneusement la précipitation et la prévention. »

Ne pas généraliser trop vite, c'est une qualité à la fois intellectuelle et morale, c'est l'indice d'un vif intérêt pour les êtres et les choses, donc la preuve d'un véritable respect pour la vérité. Nous reviendrons sur ces sujets dans la Leçon VIII.

Il faut cependant avoir des idées générales légitimes, en cherchant toujours ce qui se retrouve dans les situations analogues, et ne dépend pas des circonstances particulières.

Avoir du jugement, c'est ne jamais se contenter de constater un fait sans chercher à l'expliquer avec un esprit à la fois *ouvert* et avide de comprendre.

Dans le domaine pratique, tel bricoleur de T.S.F. pourra avec un « plan » monter un poste sans connaître les théories générales de T.S.F., mais sera incapable d'améliorer ou de dépanner son poste ; tel homme d'affaires fera une « gaffe », parce qu'il ignore certaines lois économiques et n'a jamais pensé qu'à *son* affaire.

Pour les mêmes raisons, un homme qui s'intéresse à la politique et se contente de juger une doctrine d'après les avantages qu'elle promet, sans chercher à juger les principes politiques et moraux sur lesquels elle repose, risque non seulement de se tromper, mais de défendre une doctrine destructrice des valeurs qui lui sont le plus chères.

Enfin, n'est-ce pas là le principe de toute éducation ? Que penser d'un éducateur qui punirait d'après les conséquence des actes commis et non parce que l'intention fut mauvaise ? C'est le vol en lui-même qu'il faut condamner, et non tel vol particulier.

L'enfant qui détruit un objet par mégarde n'encourt pas les mêmes sanctions que s'il les détruisait sciemment.

En matière de droit pénal il en va autrement : on envisage les troubles apportés à la sécurité collective, donc les conséquences du délit avant l'intention initiale.

Pour bien juger, il faut savoir dépasser son point de vue et ne pas conclure en rapportant tout à soi, mais, comme le dit Kant, de manière à pouvoir transformer son jugement en « maxime universelle », valable pour tout le monde.

III. LES PRINCIPES PELMAN DE COORDINATION MENTALE

1. *Tout jugement établit donc un rapport entre deux idées.* Comme nous venons de l'indiquer, il existe deux grands groupes de rapports possibles entre les idées :

A) Les rapports fondés sur l'association des idées : ils établissent un ordre fortuit, particulier, subjectif, valable seulement pour nous-même.

B) Les rapports fondés sur la raison et la logique : ils dépendent de la nature même des choses.

Les rapports associatifs aident à la coordination mentale, mais il ne faut pas les considérer comme la base du jugement. Savoir juger, c'est connaître et utiliser les rapports logiques pour dégager la vérité, l'exactitude d'un fait, d'une notion.

Nous analyserons donc et subdiviserons ces deux groupes de rapports, afin que vous en puissiez tirer, par la suite, toutes les applications pratiques qu'ils comportent.

A. Rapports Fondés sur l'Association des Idées.

1° *Contiguïté,* rapport établi entre deux états de conscience qui ont existé en même temps dans mon esprit à un moment quelconque : Orléans et Jeanne d'Arc, vacances et campagne, place de la Concorde et Jules Durand (parce que Jules Durand est un ami que j'ai rencontré place de la Concorde), sont des termes unis par un rapport de contiguïté. De même tribunal et juge, montre et poche, banque et chèque, malade et remède.

2° *Opposition* ou *Contraste*, rapport qui unit deux idées radicalement opposées l'une à l'autre, telles que dur et mou, sec et humide, géant et nain, clair et obscur, jour et nuit, fort et faible, paresseux et laborieux. Il ne suffit pas que deux idées soient *dissemblables* pour être classées dans le groupe « Contraste ». Il faut qu'elles soient absolument *contraires* l'une à l'autre. Ainsi *bois* et *fer* ne peuvent être classés sous la dénomination « contraste », car bien qu'ils ne se ressemblent point, ce ne sont pas deux antonymes, c'est-à-dire deux mots de sens radicalement opposés ; mais *dur* et *mou* sont un cas de contraste, puisqu'ils représentent deux extrêmes.

3° *Ressemblance* ou *Similitude*. Toutes les données des sens y concourent. Bien entendu la ressemblance ne saurait être intégrale, absolue sans quoi elle serait *identité*. Pour que des rapports de ressemblance puissent être saisis, il faut que l'esprit constate en même temps les éléments de dissemblance. Exemples : cheval et mulet, sirène et femme, porte-plume et crayon, vents et hurlements. Conformément à ce principe deux mots s'associent toutes les fois qu'ils ont des éléments communs, du point de vue de la sonorité.

Par exemple : paire et père offrent une parfaite *similitude* de *son*. Ou encore canne et cane. Remarquez que la similitude de son se présente soit dans le mot entier, soit dans des syllabes accentuées. En voici des exemples : pi*vert*, *ver*tu ; — *bri*que, *bri*de ; — *sein*g, sain*t* ; — ri*vage*, sau*vage* ; — br*uit*, n*uit*.

Nota. — Les rapports d'*Opposition* ou de *Ressemblance*, lorsqu'il s'agit d'analyses poussées, se rangent dans les rapports logiques. De même les rapports de *lieu* ou d'*espace* (cheval et écurie), de *temps* (Révolution et 14 juillet), de *signe* à chose signifiée (armistice et suspension des hostilités), de *grandeur* — ou bien ne

relèvent que de l'association des idées dans la mesure où ils s'enchaînent de telle façon dans tel esprit ; ou bien s'expliquent par des causes physiques, historiques, sociales, etc., et alors ils relèvent à certains égards de la catégorie des rapports logiques.

Remarquons que les associations par ressemblance ou contraste supposent la contiguïté *dans l'esprit*.

B. Rapports Fondés sur la Raison et la Logique.

1° Rapports d'Inhérence. — Ils expriment, d'une manière générale, qu'une idée en comprend une autre, ou est comprise dans cette autre ou en implique obligatoirement une autre. Exemples : beauté et harmonie, justice et égalité.

Les subdivisions du principe d'inhérence sont :

(a) *Identité.* — Exemple : A est A. Un cheval est un cheval, non un bœuf ou un âne. Ne croyez pas ce principe superflu. Il ne nous arriverait pas si fréquemment de nous contredire, si nous avions toujours en vue qu'une chose, à un certain moment et envisagée sous un certain rapport, est uniquement ce qu'elle est, et qu'on n'a pas le droit de la confondre avec une réalité même très voisine ou analogue. Se garder de confondre le principe d'*identité* avec les rapports de *ressemblance* qui offrent un caractère de particularité et de fortuité.

Remarquez que le rapport d'identité varie souvent avec le temps et le lieu, car les êtres et les choses se transforment. Pierre ne peut être à la fois brun et blanc ; il a pu être brun à 20 ans et il est blanc à 60.

(b) *Synonymie.* — Des mots très voisins de sens, peuvent, jusqu'à un certain point, être employés l'un pour l'autre, sans que soit trahie l'idée profonde à exprimer. Sont ainsi synonymes pauvre et indigent

(dénomination commune, le défaut d'argent) — travail et labeur (dénomination commune, effort productif) — fréquemment et souvent (dénomination commune, la réitération d'un fait).

(c) *Dénomination Commune.* — C'est celle qui convient à deux idées de même sorte ou de même espèce et qui peuvent toutes deux être considérées comme faisant partie d'un même genre. Exemples : chêne et orme (qui appartiennent au genre arbre) ; Londres et Paris (qui appartiennent au genre capitale) ; — terrier et caniche (qui appartiennent à l'espèce chien).

(d) *Inhérence Constante des Attributs Typiques.* — Exemples : Homme = animal doué de la raison et de la parole. La constatation de ce rapport permet d'énoncer les définitions scientifiques les plus exactes. Triangle = polygone convexe à trois côtés.

(e) *Inhérence Fortuite des Attributs Accidentels.* — Blancheur n'appartient qu'accidentellement à « cheval », puisqu'il y a des chevaux de diverses couleurs. Autres exemples : table et bois ; — vêtement et coton.

Remarquez que ce rapport étudié ici sous son aspect logique, peut être considéré aussi comme un rapport de *contiguïté.*

(f) *Implication de la Partie dans le Tout.* — Ce rapport est facile à saisir, car il indique qu'une chose fait partie intégrante d'une autre. Cheval et tête sont un exemple du Tout et de la Partie, le cheval étant le Tout et la tête la Partie. Autres exemples : hommes, bras ; — lion, crinière ; — forêt, arbre.

Remarquez que ce rapport est utilisable comme le (d) en vue de formuler des définitions.

(g) *Général à Particulier* ou *Genre à Espèce* est l'inverse du précédent puisqu'il considère le tout

dont la partie est un cas particulier. Exemples : Vertébré et poisson ; — fleur et bluet ; — souverain et Louis XIV ; — guerre et guerre civile.

(h) *Totalisation* ou *Complément*, rapport qui unit deux idées qui se complètent mutuellement ou qui complètent un même ensemble intellectuel. Exemples : lois de Képler et lois de Newton (dont l'ensemble constitue les lois de la gravitation) ; — locomotive et mécanicien ; — caramel et mou.

Remarquez que dans certains cas, ce rapport peut être rapproché de (e), *inhérence fortuite* comme dans « caramel et mou » et aussi du principe associatif de *contiguïté*, comme dans « locomotive et mécanicien. »

2° Rapports de Causalité et Finalité.

a) Rapport de *Cause* à *Effet*. Exemples : nuage, pluie ; vieillesse, affaiblissement ; échauffement de l'eau, ébullition ; armée, bataille ; artiste, tableau ; écrivain, livre.

b) Rapport entre un *Objet* et son *But*, sa *Fonction*, sa *Fin*. Exemples : vin et boire ; poisson et nager, fourneau et chauffer. Une variété de la relation de finalité consiste à mettre en rapport la fin avec le *moyen* qui permet de l'obtenir. Exemples : ténacité, succès ; publicité, vente ; hygiène, santé.

3° Rapports d'Appréciation — L'appréciation donne lieu aux *jugements de valeur*, qui énoncent le prix plus ou moins grand d'une chose comparativement à une autre. Il s'agit ici d'un éloge ou d'un blâme, d'une préférence ou de l'énoncé d'une infériorité. Exemples : plutôt la mort que la honte ; mieux vaut tenir que courir.

A noter que cette modalité particulière de rapport dépasse le strict point de vue du mécanisme intellectuel. Mais il a besoin d'être *d'abord* un rapport

logique, pour pouvoir se situer dans le domaine de la vie morale.

4° Modalités d'Action. — Outre les rapports qui existent entre les choses, entre les idées, entre les valeurs, il faut faire place aux rapports qui résultent des modalités de nos actions. Il y a ainsi bien des façons d'utiliser, par exemple, un objet. Après avoir envisagé les variétés de cadeaux, à quoi ils servent, d'où ils viennent, etc., on peut s'aviser, par exemple, de ceci : « La façon de donner vaut mieux que ce qu'on donne ».

Nous n'avons pas le droit d'affirmer à la légère ;

Nous pouvons nous tromper involontairement.

Lorsque vous établissez une liaison entre deux idées, n'oubliez pas qu'il faut n'affirmer que ce dont on est absolument sûr, et ne pas considérer que toute affirmation faite de bonne foi soit nécessairement vraie :

Ces principes très simples sont souvent méconnus ; les gens qui ont le culte de la vérité, tout en connaissant leurs limites, sont rares.

L'erreur courante confond association et jugement. On établit un rapport entre deux termes en les associant, et on oublie de se demander si cette association est fondée en droit.

L'association est d'ordinaire fortuite, provoquée par le hasard ; le jugement doit avoir une valeur définitive.

Les associations sont, comme le dit P. Foulquié : « le brouillon du jugement ». Il faut relever beaucoup d'associations possibles, avant d'affirmer un jugement.

Penser Suppose Effort et Méthode.

2. Il est très important — nous y insistons encore — de ne pas confondre ces rapports logiques, qui expri-

ment la *nature* des choses avec les rapports, valables seulement pour nous-même, changeants et *subjectifs*, de l'association des états de conscience. Celle-ci permet de se souvenir et d'imaginer sans ordre et au hasard ; au contraire, la réflexion logique seule permet de penser, c'est-à-dire d'enchaîner les idées et les images selon un certain ordre.

Ainsi donc, penser suppose effort méthodique. Si j'ai été témoin d'un incendie, il ne me faut aucun effort pour enchaîner, à partir de cette impression de *feu*, les souvenirs suivants : émoi, danger, pompiers, eau, extinction. Si j'ai de l'imagination, il ne me faut aucune méthode pour enchaîner : feu, soleil, ciel, Vulcain (dieu forgeron), Vénus (épouse de Vulcain), beauté, art, Grèce, voyage, etc. Mais il faut effort et méthode pour énoncer : « pas de fumée sans feu » ; ou : « il y a du feu sans fumée » ; exemple : l'éclair.

Il existe une infinité de rapports possibles entre une idée et d'autres idées; l'esprit qui sait penser cherche ceux de ces rapports qui font connaître la nature de la chose correspondant à cette idée, sa cause ou sa raison d'être. Par exemple, à propos de l'idée d'incendie, ses conséquences, les moyens de le combattre.

Les manières de penser diffèrent autant que diffèrent les hommes. Pour concevoir « paire » ou « pair » après « père », il suffit d'un jeu de mots. Le mot « livre » suggère au commerçant le Doit et l'Avoir, au banquier le taux du change, au lettré un roman récent. L'oscillation d'un lustre suggère à Galilée une loi fondamentale des mouvements du pendule (isochronisme des petites oscillations).

Penser n'est pas assister à l'association spontanée de deux ou plusieurs idées, mais lier les idées que nous avons des choses, comme ces choses se trouvent liées réellement ; donc découvrir le lien existant entre

elles. Il faut faire un effort, effort de méthode. Ce n'est pas en laissant les idées s'associer spontanément qu'un agent publicitaire imaginera un nouveau moyen d'attirer l'attention, et de la fixer assez pour que le nom d'un produit soit retenu. Il éliminera les procédés déjà connus, et en concevra divers autres parmi lesquels il saura choisir. Quelle que soit la réflexion, il y a toujours un effort intellectuel nécessaire et, ne nous y trompons pas, il exige plus de volonté que l'effort musculaire, lorsqu'il est fait consciencieusement.

Coordination et Évocation des Idées.

3. Maintenant que nous connaissons les rapports principaux qui unissent les idées, nous pouvons pratiquer avec fruit deux sortes d'opérations.

La première opération sera de *coordonner des idées*. Rien de plus utile, non seulement pour les mettre en ordre, mais aussi pour en découvrir de nouvelles. Beaucoup de personnes ont l'imagination peu créatrice : leurs idées sont trop brèves, ou trop peu nombreuses ; ou bien elles n'ont pas d'idées et ne peuvent en trouver malgré des efforts épuisants.

Qu'on se représente l'ennui d'un commerçant qui ne peut pas trouver les termes d'une lettre-circulaire à adresser à ses clients. Qu'on se figure la situation d'un agent d'affaires qui n'arrive pas à inventer des procédés originaux pour faire connaître un produit dont on lui a confié le lancement. Les conséquences effectives du manque d'imagination seront, pour ces deux hommes, considérables et fâcheuses.

Voici une bonne méthode pour trouver des idées nouvelles : partir d'une des idées centrales relatives au problème posé, puis rechercher toutes les idées qui ont avec elle des rapports de temps, de lieu, de

causalité, etc. On se trouve ainsi rapidement muni d'un ensemble d'idées entre lesquelles on n'a plus qu'à choisir celles qui se rapportent le mieux au problème donné, en se servant de la liste complète des rapports Pelman de coordination mentale.

Par exemple, qu'on se demande : ce produit que je lance a *telle* particularité ; *pourquoi* cette particularité est-elle intéressante (finalité) ? en quoi *ressemble-t-elle* à des particularités qu'on rencontre dans des produits analogues ? (ressemblance) ; en quoi en *diffère* t-elle ? (contraste) ; quels sont les caractères permanents de cette particularité ? (inhérence constante) ; à quoi *sert-elle* ? quels résultats peut-on en espérer ? (moyen à fin) ; de quelle *manière* peut-on l'utiliser ? (il s'agirait ici d'un rapport de *manière* ou de *modalité*), etc.

Même lorsqu'on a une imagination naturellement féconde, il est extrêmement utile de savoir coordonner ses idées, car une des grandes méthodes de recherche (comme nous le montrerons dans la Leçon VII) est la *synthèse mentale*, qui est une union ou une fusion d'idées primitivement séparées.

Dissociation des Idées.

4. La seconde opération qu'on pourra faire, en se servant des rapports de coordination mentale, sera de *dissocier les idées*, de découvrir quelles idées constituantes contient une idée quelconque. Soit l'idée théorique de *noblesse* : on pourra découvrir que, par rapport au *temps*, elle contient (au moins de façon implicite) l'idée de « récompense du mérite », puis celle de « privilège » ; par rapport à la coordination de *cause à effet*, elle contient les idées de « sélection de la race », de « Révolution », etc. ; et ainsi de suite, en se plaçant au point de vue des autres rapports.

D'un point de vue pratique, dissocier, par exemple l'idée de *rendement*. Demandez-vous par conséquent :

« Dans mon usine : *quand* le rendement est-il supérieur ? (temps) ; *pourquoi* y a-t-il des instants de fléchissement ? (causalité) ; *où* le rendement est-il meilleur que le mien ? (lieu). » Vous trouverez, par cette méthode, que, *dans votre usine à vous, rendement maximum correspond* à : division du travail + coordination des services + augmentation (ou diminution) du personnel féminin + etc... Ce qui représente une sorte d'équation, dont vous tirerez les conséquences qu'elle comporte.

Varions nos Coordinations et nos Dissociations d'Idées.

5. Ces opérations doivent se faire de la façon la moins automatique possible : il faut donner à la pensée toute la souplesse qu'on peut. C'est un fait que chaque esprit coordonne ou dissocie ses idées suivant certains rapports plutôt que suivant d'autres ; ainsi, telle personne pense plutôt par contrastes, telle autre par rapports logiques ; une troisième unit ses pensées avec la plus grande fantaisie. Il faut se donner pour règle de penser indistinctement suivant tous les types de rapports et s'appliquer, à titre d'exercice, à employer les sortes de coordination d'idées qui sont les moins conformes à notre type d'esprit.

Donnez à votre esprit l'habitude de penser. Saisissez les occasions de faire un effort intellectuel. Observez, et, chaque fois, analysez la connaissance que vous acquérez, dégagez l'essentiel, faites des rapprochements avec des connaissances antérieures. Vous coordonnerez ou dissocierez rapidement. N'ayez pas peur que ce soit pénible ; cela vous intéressera, et même, bientôt, vous passionnera. Posez-vous des questions ; lorsqu'une curiosité s'éveille en vous, au lieu de penser aussitôt à autre chose, ne laissez pas votre esprit s'assoupir. N'admettez pas des idées toutes

faites sans chercher à les vérifier, sans faire des expériences mentales.

Comment Utiliser les Rapports Logiques.

6. Chacun pense, avec tous ces rapports, plus ou moins vite et plus ou moins consciemment. Demandez-vous si vous les comprenez à fond et si vous les utilisez pratiquement.

Donc, voyez si vous savez manier ces rapports à votre gré.

Par exemple vous propose-t-on un changement de situation ?

a) *Analysez* en ses éléments la situation que l'on vous vante ; *b*) *confrontez*, c'est-à-dire *coordonnez* ces éléments avec ceux de la situation que vous possédez ; *c*) *évoquez* l'idée de vos buts essentiels et examinez s'ils deviennent plus accessibles par la situation offerte que par la situation possédée. Cherchez notamment s'il n'y a pas quelque incompatibilité entre ce qu'on vous propose et ce que vous êtes ou ce dont vous disposez. Cette incompatibilité apparaîtra sous forme de *contradiction*. Ainsi s'agit-il de devenir représentant ? Cette profession est contradictoire avec vos possibilités, si vous êtes timide ou si vous péchez par l'élocution.

Cette énumération est conforme à l'ordre logique ; mais dans la pratique, les phénomènes extérieurs déterminent une réaction qui situe parfois l'évocation avant l'analyse, ou la dissociation avant la coordination.

Dans les circonstances ordinaires, il importe peu qu'on connaisse la définition et la formule scientifique de ces rapports. Il va de soi qu'on écrit avec un stylo sans penser au principe de causalité. Il pourrait même être gênant de se demander, au cours de

l'activité ou de la conversation, quels sont les principes de coordination mentale qu'on utilise. Ces opérations mentales se font naturellement et avec d'autant plus d'aisance.

Mais dans certains cas, où il est nécessaire d'approfondir une question, de comprendre certaines circonstances compliquées, de prendre des décisions de quelque importance, la connaissance de ces principes est non seulement utile, mais nécessaire. On doit se demander alors : 1° si on en connaît le mécanisme exact ; 2° si on les applique tous et à bon escient ; 3° quels sont ceux qu'on délaisse ou qui ont besoin d'être rectifiés. C'est alors que le raisonnement acquerra sa valeur réelle, et que l'action sera fondée sur un jugement droit et complet.

Néanmoins, nous vous mettons en garde contre le caractère étroit que peuvent avoir ces rapports. N'oubliez pas qu'à la logique, l'esprit de géométrie, Pascal opposait l'esprit de finesse, qui tient compte du particulier et de l'impondérable.

N'imposez pas un cadre logique à toutes les idées : certaines doivent être seulement considérées comme des compléments d'information. Tel est le cas quand il s'agit de comprendre un être, ou d'agir en tenant compte de ses propres réactions. Il est scabreux d'établir un rapport rigide de cause à effet entre les sentiments probables d'un être et les actes qu'on l'a vu faire. Savons-nous toujours nous-même pourquoi nous agissons ? Ne concluez jamais trop vite et laissez sa place à l'inconnu.

L'explication plausible *pour vous* n'est d'ailleurs pas celle que choisissent comme la plus probable d'autres personnes. Il faut savoir se mettre à la place des autres et juger aussi d'après leurs points de vue.

IV. LA CLASSIFICATION. CRITÉRIUMS ET DÉFINITIONS

1. Juger, c'est déjà classer. L'ensemble de nos jugements — notre science ou notre expérience — équivaut à une vaste classification, plus ou moins approfondie, cohérente et originale, selon la force et l'envergure de notre esprit.

Le classement peut se rapporter à deux catégories : 1° aux objets et aux activités ; 2° aux idées. Nos classements ont pour but l'utilité et la commodité dans le premier cas, l'acquisition de la connaissance et de la science dans le second.

Classement et Profession.

2. Voici un serrurier qui se sert d'un certain nombre de forets placés dans une boîte à côté de lui. Quand il change d'instrument, il doit en retourner dix ou douze, peut-être, avant de pouvoir saisir celui dont il a besoin, gaspillant ainsi son temps et sa peine. Quelqu'un lui suggère de classer les forets, de les étiqueter, et de les fixer verticalement par rang de taille sur une planche perforée. Il le fait, et y gagne considérablement en vitesse et en précision, car les forets se dressent devant lui comme une série de tuyaux d'orgue, et il peut prendre celui dont il a besoin sans toucher aux autres. La classification est tout aussi nécessaire dans l'atelier que dans le laboratoire du naturaliste.

Le petit porteur de journaux, comme le facteur, classe les adresses du public, et organise sa tournée de façon à servir ses clients sans revenir sur ses pas. De même, la gérante d'une bibliothèque de

gare procède par classification : elle dispose ses revues et ses journaux de façon non seulement à attirer l'œil des passants, mais à pouvoir trouver sur-le-champ ce qu'on lui demande.

Une maison de commerce, une industrie est d'autant plus prospère que sont mieux coordonnés les différents services chargés des diverses opérations. Cela suppose non seulement de l'ordre matériel, mais un emploi du temps raisonné, ainsi qu'une excellente répartition du travail entre tous les collaborateurs, et une surveillance constante, du haut en bas, de la part du chef.

La maîtresse de maison est, elle aussi, une « *classificatrice* ». Remarquez ceci : toutes les femmes, sans exception, de la plus modeste à la plus élégante, sont continuellement occupées. Qu'on les interroge sur leur temps, sur l'emploi de leurs journées : toutes répondront : « qu'elles n'ont pas une minute à elles, que la vie les submerge ». Et le plus étonnant est qu'elles ont toutes raison. L'activité des femmes d'intérieur est extrêmement complexe : telle s'occupe elle-même de sa maison, de son ménage ; telle autre dispose d'un personnel varié ; il ne faut cependant pas croire que la tâche de la seconde soit toujours plus aisée que celle de la première ; la seconde doit organiser le travail de ses domestiques de la même façon que la première organise le sien. Et, à la base de cette organisation, se trouvent des *classifications* :

Classification des travaux de ménage, de cuisine, de couture, de blanchissage ; à l'intérieur de chaque série, classifications secondaires (pour la couture, par exemple : travaux à faire exécuter à l'extérieur et travaux à faire chez soi ; travaux se rapportant au linge, aux vêtements, aux bas, au tricotage, etc.).

Toutes ces classifications, qu'il s'agisse du facteur,

du journalier ou de la maîtresse de maison, sont orientées vers un but d'*utilité* et de *commodité*.

Elles permettent d'éviter des pertes de temps et des efforts superflus d'attention et de mémoire. Préférez les classifications les plus naturelles. Si vous rangiez des objets (outils, livres) dans l'ordre où vous vous en servez actuellement, cette classification risquerait d'être peu durable : classez plutôt ces choses d'après leur nature ; mais donnez-leur une place d'accès facile. Classez également vos diverses activités (emploi du temps, programme). Ne vous en remettez jamais au hasard. Sachez pourquoi vous préférez une classification à l'autre.

Classement et Connaissance.

3. Il ne suffit pas de classer les objets ou les activités ; il faut aussi classer les idées selon leurs rapports internes. Par exemple, vous pouvez ranger vos livres sur des tablettes d'après leur grandeur ou leur format, la couleur de leurs reliures, leur prix ou leur rareté. Mais vous pouvez aussi les classer d'après leur sujet, la science générale ou spéciale dont ils traitent — c'est-à-dire d'après les *idées* qu'ils contiennent.

Si vous êtes médecin, vous classez votre clientèle : d'abord selon le quartier où habitent ceux que vous soignez ; puis selon la nature des maladies qui les affectent ; et peut-être suivant leur caractère : suivant la réaction qu'ils ont à l'égard de vos bons conseils ; ou simplement par ordre alphabétique ; l'essentiel est que les fiches soient bien classées. Vous qui êtes ingénieur, vous devez classer les problèmes qui se présentent à vous quotidiennement, vos connaissances théoriques et pratiques, les expériences que vous avez pu faire après quelques années de métier, les principes qui se sont dégagés pour vous du maniement des hommes et du contact avec la réalité.

Tous, nous devons classer dans notre esprit un nombre important de notions, dont nous n'avons pas l'emploi chaque jour, mais que nous tenons à garder en réserve pour les mettre en œuvre lorsqu'il le faudra.

Bref, nos classifications ne visent pas uniquement à la commodité *ou* à la vérité : elles visent aux deux ensemble ; elles ont pour but à la fois d'être *commodes* et d'être, autant que possible, *vraies*.

Classez vos Expériences et vos Idées.

4. Organisez, d'après un plan, toutes vos connaissances nouvelles, mais ne les entassez pas pêle-mêle dans votre esprit. Je suppose, par exemple, que vous parcouriez un journal populaire, et que vous y lisiez qu'un certain cambrioleur a écrit un livre, tandis qu'il accomplissait ses années de travaux forcés : vous dites-vous simplement, et sans plus y penser : « Ce doit être un cambrioleur d'une espèce rare » ; ou rattachez-vous immédiatement le fait, par une association qui semble s'imposer, à l'idée de quelques livres fameux écrits en prison ? *Si vous le faites*, c'est que vous savez faire travailler vos facultés selon les principes de coordination mentale, pour classer vos connaissances à mesure que vous les acquérez.

Si *vous ne le faites pas*, vous oublierez la moitié de ce que vous lisez, parce que les associations en seront plus faibles. Vous apprendrez aussi avec plus de difficulté, et les idées nouvelles seront plus lentes à venir.

Au début de vos efforts de classification, vous procéderez de façon gauche et maladroite, mais vous conserverez cependant de plus fortes impressions des faits que vous aurez observés ; et lorsque, quelques jours après, vous lirez un entrefilet concernant les

puits de pétrole de Roumanie, ou l'érection d'une nouvelle école d'agriculture, ou le récent achat d'un Raphaël, vous rappellerez instantanément vos impressions antérieures, et vous classerez ainsi la connaissance nouvellement acquise. Vous l'unifierez, également, par assimilation à la connaissance du même ordre que vous possédiez déjà. Et c'est cela qu'on appelle *comprendre*.

Dans votre profession et dans votre vie privée, vous amassez un trésor d'expériences, dont vous ne profiterez que si vous les classez.

Notez les actes que vous avez réussis et ceux qui ont subi un échec. Cherchez-en les causes. Classez ces actes selon vos diverses rubriques professionnelles, votre vie privée, familiale, sociale, spirituelle... Dans votre vie privée, considérez l'amour, l'amitié, les influences, etc...

Lorsque vous aurez recueilli un certain nombre d'expériences de même ordre, vous pourrez en tirer d'utiles conclusions pratiques, quant à votre conduite future, car vous connaîtrez alors les maladresses qui vous ont fait échouer, les bonnes inspirations qui vous ont permis de réussir, et les moyens qui doivent être employés ou rejetés.

Vous constaterez enfin quelles qualités vous servent... ou vous desservent, et quelles faiblesses compromettent vos réussites.

Conditions d'une Bonne Classification.

5. 1° *Rôle de l'intérêt.*— Demandons à un professeur et à un officier une classification des timbres-poste émis en France, établie d'après leurs couleurs. Demandons le même travail à un collectionneur de

timbres. Son travail sera le meilleur des trois. Pourquoi ? Parce qu'il sera plus habitué que les deux autres personnages ? Evidemment, car l'habitude est un auxiliaire précieux ; mais, surtout, parce qu'étant philatéliste il s'intéressera, de tout son cœur et de tout son esprit, à une occupation qui rebutera les autres. Nous retrouvons, ici encore, une application de la loi d'intérêt dont nous avons parlé dans nos leçons précédentes.

2° *Rôle de l'observation et de l'attention.* — L'attention ou la concentration d'esprit et le talent d'observation sont indispensables à quiconque veut établir une bonne classification. Il faut se dresser à distinguer les détails, à constater des ressemblances et des différences, à les sérier selon le but qu'on vise. Classer, par exemple, les timbres d'après leurs couleurs n'établit qu'un classement insuffisant ; le philatéliste distingue des nuances, des variétés de tirage et, de plus, range en série les timbres de même nuance d'après leur pays d'origine, la date d'émission, le nombre des dentelures. De ce point de vue, la philatélie devient un excellent exercice de classification.

3° *Rôle de l'habitude.* — Demandons à un promeneur, à un jardinier et à un botaniste de *classer* les fleurs qu'ils rencontreront. Le promeneur sera bien embarrassé ; il manquera d'expérience, c'est-à-dire d'habitude. Le jardinier, au contraire, ou le botaniste, nous répondront avec aisance. C'est qu'ils ont l'*habitude des classifications.* Cependant leurs réponses ne seront pas les mêmes : le jardinier, s'il ignore la botanique, classera les fleurs d'après leur forme ou leur couleur ; le botaniste les classera d'après des caractères moins apparents mais plus scientifiques. Comment se fait-il que les classifications faites par deux *sortes* d'*habitués* ou d'*experts* soient différentes ? Cela tient à l'emploi de moyens de reconnaissance appelés *critériums.*

Choix et Emploi des Critériums.

6. Nous appelons critérium (1) le fait ou l'idée caractéristique qu'on choisit comme terme de référence. On peut classer des chiens d'après la forme de la tête, ou la longueur des pattes, ou la couleur du pelage ; on peut vouloir trouver aussi des caractères plus significatifs et plus profonds, par exemple d'ordre anatomique. Une classification peut s'établir d'après un ou plusieurs éléments caractéristiques ; le choix du ou des critériums est souvent très délicat.

Il y a des cas où ce choix s'impose à vous. Ce sera, pour le commerçant désireux de classer certaines catégories de produits : la qualité, ou le bon marché, ou la belle présentation. Pour les choses importantes de la vie, chacun de nous a ses critériums, d'après lesquels, parfois inconsciemment, il classe ses expériences. Tel chef de maison, au tempérament actif, volontaire, plein d'initiative, classera ses employés selon qu'ils posséderont ou non les qualités qu'il aime. Le prêtre à qui l'on parlera littérature ou beaux-arts classera les œuvres, non d'après leur beauté, mais d'après leur valeur morale, leur action édifiante.

Dans les cas où des critériums de ce genre ne s'imposent pas à nous, il faut en découvrir, en analysant l'objet avec soin, et en le comparant à d'autres auxquels il ressemble plus ou moins. Chacun de nous doit se constituer un ensemble de critériums qui lui serviront dans les circonstances importantes de la vie. Il y a des questions sur lesquelles on n'a pas eu le temps ou l'occasion de se former un avis motivé. Il y a des sujets sur lesquels on se trouve forcé, au hasard d'une conversation, de donner son avis. Si l'on s'est constitué les critériums appropriés, on évitera l'ennui de rester indécis, ou de dire une

(1) On emploie aussi fréquemment ce terme sous sa forme française : un *critère*.

absurdité, ou de prononcer un jugement hâtif qui pourrait contredire l'opinion véritable que nous aurions sur le sujet, pour peu que nous ayons le temps d'y réfléchir de façon réellement sérieuse.

Évitez les critériums trop étroits, trop fermés, qui vous empêcheraient de découvrir et de comprendre des choses nouvelles. N'adoptez pas les critériums sans savoir comment ils furent établis ; si les expériences furent assez nombreuses et bien comprises ; si ces critériums vous conviennent.

Recherchez l'Excellent.

7. Notez toutefois que les *critériums* changent constamment. Le critérium social, le critérium financier, le critérium éducatif et bien d'autres évoluent lentement. Ne vous étonnez pas de constater ces variations. Demandez-vous : Quel est le critérium de *maintenant*, non pas pour une seule chose, mais pour tout ce qui me concerne ? Ne craignez pas de soumettre de temps en temps vos critériums à votre critique, et de les modifier selon l'accroissement de vos connaissances et l'amplitude de vos expériences : en un mot, recherchez toujours l'excellent.

Classement et Définition.

8. De même qu'on pense mal ou à faux sans logique, on classe mal ou à faux si on se sert pour critériums d'indices superficiels ou d'éléments incomplets. Pour bien classer, il faut savoir distinguer le trait caractéristique qui manifeste l'essence de la chose à connaître et à classer, c'est-à-dire en fournir la définition. Seules des définitions exactes permettent une classification bien faite, à la fois vraie et commode.

La définition doit convenir à tous les objets qu'elle définit, et ne convenir à aucun autre. C'est ainsi qu'une définition du Blanc serait mauvaise si elle ne s'appli-

quait pas à tous les types de race blanche, ou si elle s'appliquait aussi à des individus de race noire. Les sciences naturelles parviennent à des définitions rigoureuses en indiquant ce qui différencie l'espèce envisagée au sein du genre immédiatement plus vaste. Ainsi le cheval se définit en tant que distinct du zèbre et de l'âne, à l'intérieur du genre « équidé » qui les comprend tous trois.

La classification consiste, non seulement à juxtaposer des idées ou des objets, mais à les situer selon les rapports déterminés par les définitions de ces idées et de ces objets, autrement dit elle les rattache les uns aux autres. Habituez-vous donc à établir des classifications *raisonnées*.

A Quoi se Reconnaît un Esprit bien Formé.

9. La marque d'un esprit bien formé, c'est :

a) son aptitude à classer l'expérience et à interpréter les cas individuels ;

b) sa connaissance des meilleurs critériums.

On engage donc le lecteur à mieux *ordonner* sa pensée. Cette opération est toujours très instructive ; la comparaison d'une expérience avec une autre semblable, se produisant dans des circonstances différentes, jette une vive lumière sur des aspects de la réalité que ne faisait pas remarquer la simple classification. Comprendre, c'est interpréter des sujets nouveaux à la lumière de connaissances que nous possédons déjà. Voilà pourquoi, dans la leçon précédente, nous avons considéré l'attention comme une attente, par l'esprit, d'événements nouveaux devant ressembler à ceux que l'on connaît. Rappelons que *ressemblance* ne doit pas être confondue avec

identité ; un cheval blanc et un cheval gris se ressemblent, mais ne sont pas identiques. Il en est de même dans le domaine des idées.

Il ne faut donc pas oublier que tous les cadres dans lesquels nous rangeons nos connaissances ne sont que des dispositifs provisoires ; utiles pour un temps, ils ne sont pas définitifs. Ainsi la critique littéraire du XVII^{e} siècle avait, pour juger la prose et la poésie, ses règles qui ne furent pas celles du XIX^{e} ; au siècle actuel, les règles critiques ont évolué encore davantage, non seulement en littérature mais dans tous les arts.

De même, de nos jours, les lois de Newton se trouvent sinon périmées, du moins modifiées et complétées par les découvertes d'Einstein. Ainsi se font les progrès de la science : par des approximations croissantes.

Donc, tout en classant vos expériences, rappelez-vous toujours que l'expérience déborde la classification... Vous ne pouvez enfermer la vie dans un système unique et définitif. L'inconnu se dresse partout devant vous. Si vous ne pouvez pas vous-même atteindre la vérité, documentez-vous auprès des compétences, mais apprenez aussi à vous instruire par votre expérience, et à vous servir de votre raison.

Expérience et Raison.

10. 1° *Classez vos expériences.* Nous vous l'avons dit ci-dessus.

Pour ce faire, rattachez les menus faits de la vie à des principes généraux. Cherchez des fils directeurs. Découvrez des rapports. Ayez prise sur les expériences au lieu de vous laisser noyer et submerger par elles. Surtout tirez profit des échecs, des petites mésaventures quotidiennes. Appliquez à ces observations

toute votre attention et toute votre perspicacité. En procédant de la sorte, vous acquerrez des notions utilement assimilables sur des sujets de vie pratique et d'expérience quotidienne.

S'il s'agit simplement d'apprendre, d'emmagasiner des idées théoriques ou des notions toutes faites, veillez à les acquérir autrement que pêle-mêle ; qu'un ordre rigoureux et une discipline intellectuelle stricte président chez vous à toute acquisition d'un savoir nouveau. Ce conseil est très important pour ceux qui préparent des examens et des concours. Mieux vaut faire agir la logique que la mémoire pure.

2° Quand vous acquérez une connaissance, ne la laissez pas isolée dans votre conscience. Dans le domaine psychologique, non moins qu'ailleurs, c'est l'union qui fait la force. Donc *rattachez les notions nouvelles à un « ensemble » intellectuel.* Si, par exemple, vous lisez un détail nouveau sur les variations du change, combinez-le (en apportant les corrections nécessaires) à ce que vous savez déjà sur le change. Après quoi, réorganisez vos connaissances sur le sujet en vous servant de la notion récemment acquise.

En règle générale, arrangez-vous de manière que vos nouvelles acquisitions intellectuelles vous servent à vous former une opinion sur le sujet dont il s'agit. Rendez-vous compte que, souvent, votre opinion est provisoire, qu'elle est toujours à reviser, et ne vous contentez pas d'être un répertoire de connaissances sans vie.

La formation d'une opinion ferme et raisonnée est le meilleur signe que vous puissiez obtenir, en ce qui concerne l'achèvement des opérations de reclassement que nous vous recommandons ci-dessus. En outre, le travail de pensée qu'il vous faudra fournir vous procurera un bénéfice moral : en constatant que

la plupart de vos opinions se font, puis se détruisent et se reconstruisent, c'est-à-dire qu'elles sont sujettes à des variations et comportent un progrès, vous deviendrez plus tolérant à l'égard d'autrui.

3° Un travail de ce genre vous sera grandement facilité *si vous prenez soin de ménager dans votre esprit un certain nombre de « tiroirs »*, c'est-à-dire de subdivisions où vous classerez, ici vos idées religieuses, là vos conceptions politiques, ailleurs vos notions sur la vie, et (pour entrer dans le détail) ici vos idées sur le régime gouvernemental, là vos pensées au sujet de la société, ailleurs vos impressions sur les différents hommes d'État. Quand toute idée nouvelle se trouve rangée dans son « tiroir », en rapport avec les idées voisines, il y a beaucoup de chances pour qu'elle reste à sa place. Bien entendu chacun de nous a ses tiroirs, et il ne saurait être question d'imposer à tout le monde les mêmes cadres intellectuels. Le plus facile est, pour chacun, de réfléchir aux grands tiroirs constitutifs de son esprit (religion, philosophie, politique, pratique, morale, etc.), puis d'établir des subdivisions.

C'est aussi grâce au système des tiroirs qu'on peut apprendre et savoir en même temps plusieurs langues étrangères sans les confondre.

4° *Faites de temps en temps « l'inventaire » de vos différents tiroirs.* Comme médecin, demandez-vous si vous êtes bien au courant des procédés nouveaux de guérison du cancer ou de la tuberculose. Comme ingénieur des mines, n'avez-vous pas oublié l'optique et l'électricité ? Comme artiste, n'êtes-vous pas « encroûté » dans certaines directions traditionnelles et n'avez-vous pas perdu la souplesse nécessaire à l'intelligence des formes d'art nouvelles qui, dans deux cents ans, seront à leur tour « classiques » ? Comme homme d'affaires, êtes-vous vraiment au courant

des conditions actuelles de la production et du marché, à l'intérieur de la France et à l'extérieur ?

5° *Ne conservez jamais dans votre esprit une idée que vous n'avez pas bien comprise.* Un marchand accepterait-il en magasin une livraison sans la peser ? Faites comme le marchand : « repensez-la » par vos propres moyens.

6° *Faites-vous des résumés, des plans, des schémas;* employez tous les moyens connus pour simplifier le travail de votre esprit. Une telle méthode n'est pas du tout une marque de paresse, car elle vous force, d'abord, à un effort utile d'analyse et de synthèse. Nous reviendrons sur ce point, et nous vous donnerons d'utiles indications techniques dans notre Leçon X.

7° Enfin, n'oubliez pas les conditions énoncées plus haut de toute bonne classification, donc :

Intéressez-vous à classer vos idées,
Habituez-vous à le faire,
Usez des meilleurs critériums,
Usez des définitions les meilleures.
Notez ce qui est d'un intérêt immédiat ou d'application urgente.

L'Intuition.

11. C'est, comme on l'a dit dans la Leçon V, une combinaison très rapide de l'expérience et du raisonnement, qui détermine un jugement presque instantané.

Il semblerait qu'une personne douée d'intuition arrive à découvrir la vérité par des moyens qui ne sont ni le raisonnement, ni l'analyse, ni l'étude patiente d'un problème, et qui touchent plutôt au sentiment et presque à la divination. Avoir de l'intuition, c'est être doué d'une sorte de pouvoir de toucher

directement le fond des choses sans avoir à user des méthodes intellectuelles ordinaires. Pourtant le raisonnement joue dans l'intuition un rôle essentiel : s'il passe inaperçu, c'est qu'il est très rapide et se fonde sur des expériences subconscientes, elles aussi évoquées avec une extrême rapidité.

L'intuition peut se manifester dans tous les domaines : sa valeur est grande dans l'activité littéraire, scientifique, commerciale. Quelle que soit notre profession, une compétence acquise avec plaisir et « sympathie » nous donnera un certain flair. Intéressez-vous avec *générosité* : les êtres qui manquent d'intuition sont bien souvent trop égocentriques. Ne croyez pas que l'intuition soit un don exceptionnel, échu à quelques privilégiés. Elle est le fait de ceux qui trouvent intérêt à ce qui les entoure, et amassent un grand nombre d'observations que leur subconscient leur présente ensuite, après avoir opéré une synthèse avec certaines d'entre elles. Bergson disait que l'intuition est préparée « par une longue camaraderie avec les choses ». Et avec autrui, ajouterons-nous.

On dit les femmes plus intuitives que les hommes. Les enquêtes montrent qu'elles ont surtout une plus grande émotivité. Elles s'intéressent davantage aux êtres qu'elles rencontrent, et s'étonnent facilement d'un trait particulier. Cette aptitude à s'étonner les prépare à découvrir l'original, le particulier, et à lui donner un sens. Emmanuel Mounier (*Traité du Caractère*) écrit à ce sujet : « On discute, on piétine : une femme s'avance avec le mot juste qui éclaire deux heures de raisonnements, l'exemple simple qui situe le problème, le jugement sincère qui classe un caractère. »

L'importance et le pouvoir de l'intérêt sont aussi nets quand on considère les intuitions intellectuelles. Il s'agit d'un acte synthétique de l'intelligence, qui

prend conscience d'un ensemble après s'être intéressé à tous les éléments qui s'intègrent maintenant à un tout. N'oubliez pas, toutefois, même dans ce cas, l'important travail du subconscient. « Trente signes peuvent connoter la colibacillose ; chacun peut appartenir à une affection différente : la médecine a pour tâche de les recouper rapidement entre eux. Il y a dans cette globalisation intellectuelle un geste décisif de l'intelligence » (Mounier). L'intuition intellectuelle est donc, comme l'intuition à base affective, préparée par des observations, et sa valeur dépend de la nature et du nombre de celles-ci.

Les êtres qui ne considèrent que l'utilité immédiate de ce qu'ils découvrent sont peu intuitifs. Ils sont incapables de s'oublier pour « sympathiser » avec ce qu'ils observent. Ils ne peuvent saisir le trait essentiel si celui-ci ne leur sert pas sur-le-champ. Ils négligent d'observer ce qui pourrait, un jour, favoriser l'extension de leur négoce, et d'orienter leur esprit dans cette direction.

Un homme d'affaires qui a de l'intuition flaire tout de suite la réussite ou l'échec. Il a un certain sens du possible et de l'impossible, qui manque aux autres. Présentez-lui une invention ; il devine aussitôt si elle aura du succès. Certaines connaissances techniques lui permettent d'apercevoir la valeur du procédé nouveau, mais ne déterminent pas complètement son jugement. Il saisit, d'autre part, les possibilités de succès sur le plan social : le degré d'opportunité de cette invention, sa correspondance avec les goûts et les besoins actuels du public. Enfin, il ne méconnaît pas les possibilités personnelles de réalisation dont il dispose, les difficultés qu'il pourra rencontrer, la concurrence, etc...

Or, ce flair n'apparaît pas comme un don mystérieux, si on en analyse les causes. L'homme d'affaires

observe sans cesse et multiplie ainsi les chances de rapprochements inédits et originaux ; il constitue un trésor pour son subconscient. La rapidité du raisonnement est devenue pour lui une habitude, et donne l'illusion d'une divination presque surnaturelle ; illusion justifiée par l'impossibilité où il se trouve souvent de reconnaître et de localiser souvenirs et connaissances utilisés.

Vous devez également, à l'habitude de l'observation, *associer un sens toujours plus pénétrant du réel.* Que vos observations ne vous servent pas à « rêver » le réel. Ne confondez pas l'imagination et l'intuition et apprenez à réformer sans cesse les conclusions que vous avez pu établir à propos des êtres et des choses en les confrontant avec les faits.

Ayez le désir de vivre avec le monde, de vous accorder avec lui, de comprendre ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, sans négliger pour autant de vous bien pénétrer de l'immensité de ses ressources. Devant un beau paysage, en présence d'une usine qui utilise les forces de la nature, communiez avec la grandeur de l'univers.

L'intuition a été très à la mode, il n'y a pas si longtemps, du fait d'un mouvement philosophique où une très large place lui est faite (1). Faisons, à ce sujet deux remarques :

1° Chacun a intérêt à développer en lui ce pouvoir intuitif, dont l'utilité est grande dans la vie courante, surtout dans les questions qui touchent au sentiment et à l'action. Observez. Analysez. Classez vos expériences et vous y parviendrez. Apprenez à connaître vos possibilités intuitives lorsque vous êtes en contact

(1) Henri Bergson. Principaux ouvrages : *Essai sur les données immédiates de la conscience* ; *Matière et mémoire* ; *Le Rire* : *L'Evolution créatrice.*

avec des étrangers, dans le train, le métro, les autobus. Avez-vous quelque intuition à leur sujet ? Avez-vous déjà pu vérifier la valeur de vos intuitions ?

2° Ne nous abandonnons pas trop vite aux « révélations » de l'intuition. Prenons soin de la cantonner dans le domaine qui est le sien. Et en tout cas soumettons les jugements de valeur qu'elle nous suggère au contrôle de la raison et de l'expérience. Rappelons-nous surtout qu'elle ne saurait se substituer au raisonnement, ni le rendre inutile, mais qu'elle le « contracte », le rendant par là plus rapide, encore que non moins efficace, et, surtout, beaucoup mieux préparé à une adaptation au réel.

Il arrive que le premier contact avec une personne nous suggère une intuition qui se traduit par la confiance ou la méfiance, et que l'expérience ultérieure prouve que l'intuition qu'on a eue à propos de cette personne est fausse ; il faut alors avoir le courage et l'honnêteté de rectifier l'opinion première.

V. LA COORDINATION DU LANGAGE AVEC LA PENSÉE

Les Degrés de l'Adhésion et l'Exactitude de l'Expression

1. Que diriez-vous d'un pêcheur qui réparerait ses filets tantôt avec du raphia, tantôt avec du fil de fer, tantôt avec du chanvre, tantôt avec d'autres produits ? Que penseriez-vous d'un avocat qui mêlerait dans une plaidoirie les arguments douteux et les raisons incontestables, le probable avec le certain, la simple opinion avec la conviction absolue ? Aussi sûrement que le pêcheur déchirerait ses filets, l'avocat perdrait son procès en se discréditant. Or, nos conversations et nos discussions ne sont-elles pas un tissu incohérent d'affirmations, dont nous sommes inégalement certains, mais que nous présentons uniformément, sans nuances, et que nos interlocuteurs considèrent comme nous engageant toutes également ? Pris au jeu, inhabitués aux distinctions nécessaires, nous finissons par défendre comme des certitudes absolues des propositions dont nous doutions au fond de nous-même. Il faut donc porter la lumière sur ces degrés de l'adhésion, si nous voulons établir de la cohérence entre notre pensée et notre langage, et prévenir des entraînements maladroits qui porteraient l'incohérence jusque dans notre propre pensée.

Que vous rouliez à bicyclette, à motocyclette ou en automobile, vous ne partez pas pour une grande randonnée sans avoir étudié une carte, sans connaî-

tre la route, sans prévoir quelques étapes. Combien de personnes ne se lancent-elles pas, forcées par la vie ou spontanément et par goût, sur les chemins de la connaissance, sans en avoir repéré le tracé ! Vous voulez organiser un voyage, une réception, un bureau, un atelier, une affaire, ou seulement votre intérieur et vous ignoreriez les lois mêmes de l'organisation ? Et vous négligeriez l'organisation même de votre esprit ? Il y a dans votre esprit des éléments solides et d'autres qui le sont moins. Il importe de les distinguer, afin de ne pas bâtir sur un terrain mouvant l'échafaudage de beaux projets. Tel jeune homme entend dire que dans tel métier la réussite est certaine, car il y a peu de concurrence. Il se lance sur cette voie, suit des cours, se prépare pendant des années, pour constater ensuite qu'il avait été trompé à l'origine : il avait pris pour une certitude ce qui n'était qu'une vague opinion. Il est banal d'écrire que les jugements n'ont pas tous la même valeur. Mais nous préoccupons-nous assez de les distinguer et même savons-nous le faire ? On n'organise bien que sur des fondements solides ; apprenons donc à discerner en nos connaissances les caractéristiques de la solidité et celles de la fragilité.

Le fait premier, dont nous avons spontanément conscience, quand nous entendons quelqu'un, quand nous réfléchissons sur nous-même, c'est que tout n'est pas également certain. Que de fois, devant une affirmation ou une négation, ne vous êtes-vous pas senti hésitant, n'avez-vous pas donné, puis retiré votre adhésion ? Si vous aviez su analyser votre état d'esprit, d'emblée vous auriez été maître de votre jugement, ce qui est une partie importante de la maîtrise de soi. Il y a des dégradations de la certitude, comme sur un escalier de bois il peut y avoir des marches saines et des marches plus ou

moins pourries ; gare à celui qui ne sait pas les distinguer ! Il sera trahi par une idée fausse, aussi sûrement qu'il tombera, en marchant sur une planche vermoulue.

Examinons donc les divers états de l'esprit en face des objets à connaître, en suivant un ordre de perfection croissante.

L'Ignorance.

2. L'ignorance est un manque de connaissance chez celui qui peut et qui doit posséder telle connaissance. On ne pardonnera pas à un voyageur de commerce d'ignorer ce qui concerne la marchandise qu'il essaie de vendre ; nous disons bien « qu'il essaie », car les clients éventuels s'apercevront vite de son ignorance, ne lui achèteront rien. Au contraire, on ne tiendra aucune rigueur à un diplomate d'ignorer la mécanique, à un typographe d'ignorer l'astronomie. Il y a des ignorances coupables, celles qui créent une inadaptation entre nos moyens intellectuels et la fonction sociale que nous avons assumée. Dans la sphère de nos devoirs, et c'est un minimum, nous ne devons pas tolérer l'ignorance pour nous-même. Quant à l'ignorance de ceux qui tranchent de tout sans savoir, uniquement par « bagout », nous ne pourrons la démasquer que si nous-même savons quelque chose. Si nous sommes dépourvu de toute compétence, nous éviterons difficilement les pièges ou les illusions que nous tendent les hâbleurs, nous perdrons une partie de notre liberté en nous plaçant sous la dépendance des « beaux parleurs ».

Le Doute.

3. Légèrement au-dessus de l'ignorance, apparaît le *doute*. Dans le doute, une idée est présente, mais

ni nous ne lui donnons notre adhésion, ni nous ne la lui refusons. Le doute est un état informe de la pensée, un mouvement de pendule entre l'affirmation et la négation. Le jugement est suspendu. « Dans le doute, abstiens-toi », dit la sagesse des proverbes. Cet état comporte de l'inquiétude, de la crainte de se tromper, mais une crainte égale de s'engager. C'est un état malsain, car, étant désagréable, il vous incite à en sortir, et, pour en sortir, vous acceptez souvent le premier prétexte venu qui peut n'être qu'une mauvaise raison. Il faut, en cas de doute, pousser votre étude plus à fond, consulter des personnes plus averties que vous, sans toutefois précipiter votre jugement. Le meilleur remède contre le doute, c'est le calme, la lucidité et la recherche de preuves authentiques. Combien d'hommes, ou de femmes, lancinés par un doute, laissent leur imagination l'emporter sur la raison, et leur faire voir des indices « indubitables » dans les signes les plus innocents ! Savoir analyser ses doutes, c'est souvent la meilleure garantie, par exemple, contre la jalousie.

Le Soupçon.

4. Le *soupçon* incline déjà vers une conclusion, tandis que le doute nous tient douloureusement à égale distance de deux conclusions opposées. Le soupçon nous met sur le chemin de l'adhésion, mais seulement à l'entrée du chemin. Il n'est déjà plus le doute, il n'est pas encore une opinion. C'est une situation fragile, qui ne va pas non plus sans une certaine inquiétude, sans une recherche continuelle de réponses à des questions toujours nouvelles. Le soupçon se fonde sur des indices. Il existe deux attitudes également excessives, mais en sens inverse, à l'égard des indices. Tantôt vous les confondez

avec des preuves, tantôt vous les négligez comme insignifiants. Dans les conversations, dans vos jugements personnels, dans vos décisions, ne commettez-vous pas souvent de telles fautes ? C'est un manque d'ordre, de méthode, d'objectivité. Par exemple, telle personne se plaint un jour d'hémorragie anale. Elle se précipite sur un dictionnaire médical et croit découvrir que c'est l'indice d'une maladie incurable. Elle s'imagine immédiatement qu'elle en est atteinte et qu'elle n'a plus au maximum qu'un an ou deux à vivre. De là le tourment, presque le désespoir, que vous devinez. Elle consulte un médecin et apprend que son mal est bénin, qu'un traitement en viendra à bout, et qu'en tout cas sa vie n'est pas en danger. Notons ici que le tourment de cette personne venait de ce qu'elle avait confondu l'indice et la preuve ; l'indice révélait un mal qui pouvait être des plus bénins ou des plus graves, il ne prouvait pas que c'était le plus grave. Il fallait s'informer plus complètement. Le soupçon vous incite à chercher davantage.

L'excès contraire consiste à fermer les yeux sur les indices, soit par défaut d'observation, soit par irréflexion. Car il est possible qu'ils révèlent une maladie très grave, et qu'une négligence vous condamne. S'il ne faut pas exagérer la portée des indices, il ne faut pas non plus la minimiser. Les indices, avec les soupçons qu'ils font naître, sont à l'origine des grandes découvertes scientifiques. Mais ils ont conduit à la certitude, parce que, d'une part, on en a tenu compte, parce que, d'autre part, on a ensuite cherché la preuve. Les hypothèses de la science se fondent sur des indices et ne sont au point de départ que des soupçons. Toutes les enquêtes, policières, statistiques, commerciales, etc..., partent également d'une idée, d'un soupçon, que l'on s'efforce de

vérifier jusqu'à ce qu'il engendre une certitude, soit dans l'affirmation de son bien-fondé, soit dans sa négation. Vous voyez bien l'importance et les limites du soupçon. Il ne faut ni s'y arrêter, ni le dépasser trop vite : ce serait manquer de méthode.

L'Opinion.

5. Au-dessus du soupçon, apparaît l'*opinion*. Notre vie intellectuelle est un tissu d'opinions ; nos jugements, nos raisonnements sont la plupart du temps des jongleries d'opinion. Qu'est donc cet état d'esprit si répandu ? C'est l'adhésion à un jugement pour un motif seulement *probable* ; l'opinion comporte donc une certaine fermeté dans l'assentiment, qui la distingue du simple soupçon, et la crainte plus ou moins légère de se tromper, qui est comme une survivance du doute. Comme le motif de l'opinion est seulement probable, et non pas absolument certain, une possibilité demeure que l'opinion contraire soit vraie. Par exemple, le temps est nuageux, le vent souffle de l'est, l'atmosphère est fraîche, c'est l'été, j'opine qu'il ne pleuvra pas et que le vent chassera les nuages ; mon voisin opine dans le sens contraire. Qu'est-ce que cela prouve ? Simplement que nous interprétons différemment des probabilités. Elles valent plus que des indices, elles ne valent pas encore des preuves.

Ce qui détermine l'opinion, puisque les motifs objectifs ne sauraient suffire, ce sont les motifs subjectifs qui s'y ajoutent, tels que les désirs, les passions, le tempérament, le caractère, etc... J'opine pour le beau temps, parce que j'ai envie de sortir ; avec les mêmes probabilités extérieures, j'opinerais pour la pluie, si j'avais envie de rester à la maison. Voici deux frères, l'un est député, l'autre est colonel ;

le premier jugera avec indulgence des hommes politiques que le colonel méprise, et avec ironie des officiers que le militaire admire. Différence d'opinion, provenant d'une différence subjective de classement dans l'échelle des valeurs.

Donc ce qui manque du côté de l'évidence objective, dans l'opinion, c'est la volonté qui le supplée. *L'influence affective, sensible, est déterminante.* L'opinion, c'est l'adhésion à un jugement, non tant parce qu'il est vrai, que parce qu'il nous paraît bon. Il y a là un passage subreptice de l'ordre de la volonté à l'ordre de l'intelligence, une substitution plus ou moins inconsciente des critères du bon aux critères du vrai.

Si l'on a bien compris cette influence des affections sur les opinions, on s'expliquera qu'une discussion d'opinion soit toujours quelque peu brûlante. Car au fond, ce ne sont pas seulement des idées que l'on confronte, ce sont des passions. Et l'homme ordinaire est moins personnellement engagé dans un choc d'idées que dans un choc de passions, sauf, ce qui revient d'ailleurs au même, s'il s'agit d'idées pour lesquelles il est passionné. On voit dès lors pourquoi les opinions politiques, par exemple, excitent tant les passions. C'est que, dans leur contexture même, elles sont pénétrées de désirs, d'intérêts et de convoitises, de haine ou d'amour, d'espérance ou de désespoir, de volonté de puissance ou d'esprit de conciliation, d'idéal ou de réalisme, etc... C'est moins la lumière dont elles brillent qui enflamme leurs partisans, que la poudre affective dont elles sont chargées. *Blesser une opinion, c'est blesser un cœur.* C'est pourquoi il faut infiniment de tact, de douceur, d'habileté, de patience, pour changer l'opinion de quelqu'un, de même pour aborder une simple discussion d'opinion. Si vous

voyez quelqu'un incliner vers l'irritation, vers la colère, vers la violence, dans une discussion, vous pouvez penser qu'il y a, ordinairement, dans ses convictions mises en cause, plus d'opinion que de vraie certitude, plus de passion ou d'intérêt que de raison. Sa violence de langage ou de geste accuse sa faiblesse intellectuelle. Votre calme et votre lucidité le désarçonneront d'autant plus qu'ils lui donneront une plus nette conscience de son infériorité mentale.

Dans la vie, on ne peut pas attendre toujours d'avoir des certitudes absolues pour agir. Il faut parfois se déterminer très vite, selon de simples probabilités. Dans ce cas, l'opinion n'est pas à blâmer. Bien qu'elle soit un acte ou un état de l'esprit encore imparfait, elle répond aux exigences pratiques de l'existence. Mais ce qui serait un mal, ce serait de la laisser se durcir en nous, se transformer par la force de l'habitude en *préjugé* difficile à déraciner. Le correctif de l'opinion, c'est un esprit critique toujours éveillé, prêt à augmenter la part de la raison, à diminuer celle des passions, dans toutes les adhésions qui, n'ayant pour motif qu'une opinion, sont sujettes à caution et à révision.

La Foi ou la Croyance.

6. Moins imparfaite que l'opinion, moins parfaite que la certitude rationnelle, *la foi ou la croyance* est déjà un degré supérieur de l'adhésion. Nous parlons ici, non pas d'une foi religieuse, mais d'un état d'esprit, qui peut exister avec des contenus très différents, dogmatiques, moraux, sociaux, personnels, artistiques, littéraires, etc... Dans l'esprit de l'étudiant, la science commence par la foi. On croit à un maître, avant d'avoir l'évidence directe de l'objet. Du point de vue psychologique, qui est

le nôtre, la foi est une ferme adhésion, mais une adhésion donnée sous la motion de la volonté, — ce qui l'apparente à l'opinion, — et en raison de l'autorité de quelqu'un, non de l'évidence objective. Par exemple, je n'ai jamais vu Socrate, mais je crois en son existence, en raison de témoignages autorisés. Le sujet ne m'apparaît pas directement, mais une autorité suffisante incline ma volonté à admettre l'existence de Socrate et, dès lors, mon intelligence croit à cette existence.

Comme nous l'avons noté, le critère du soupçon c'est l'indice, le critère de l'opinion, la probabilité, ainsi le critère de la croyance, c'est la crédibilité. On appelle de ce nom le caractère d'une affirmation, appuyée par de tels témoignages qu'elle en devient croyable, bien plus, digne d'être crue. *Toute la valeur de la foi repose donc sur celle du témoignage* qui est la mesure de la crédibilité. Cette analyse n'est point sans importance. Vous pouvez chaque jour en faire l'application, vous devez même la faire, si vous ne voulez pas que, dans votre esprit, le vrai et le faux se mélangent dans un désordre que vous risqueriez de payer cher dans vos actes à venir.

Prenons un exemple. Tel voyageur de commerce vous vante les avantages d'un produit, mais il ne peut vous donner un échantillon pour essai. Seul, un premier achat, d'ailleurs coûteux, pourrait vous permettre de faire l'expérience du produit. Vous ne pouvez donc pas avoir une évidence directe des avantages annoncés. Allez-vous croire sur parole le voyageur de commerce ? Son témoignage est trop intéressé pour que vous lui accordiez à priori pleine confiance. Mais si vous connaissez cette personne, si vous la savez compétente, honnête, véridique, vous prêterez foi à ses déclarations, vous croirez

aux qualités du produit. De même, s'il s'agit d'un récit de voyages, des avantages d'une place à prendre, des bénéfices d'une éventuelle association, — faute de l'objet présent — la critique de la croyance revient à faire la critique du témoin, sur lequel doit s'appuyer votre foi. Vous voyez de quelle prudence il faut vous entourer, quand on vous demande une adhésion sur simple témoignage. Que vaut la parole du témoin ? Adhérer sans être fixé sur cette valeur c'est faire tout simplement un pari, ce n'est pas raisonner avec méthode.

Là encore, vous pouvez essayer de faire l'inventaire de vos connaissances, et vous serez étonné du grand nombre d'entre elles qui reposent uniquement sur l'autorité de quelques témoins, sur la répétition de quelques traditions. C'est ainsi que se forment les légendes, sans doute ; c'est ainsi, également, que se conservent les trésors de l'expérience. S'il est permis à un Descartes de courir l'aventure intellectuelle, en faisant table rase de tout ce dont il n'a pas l'évidence directe par une idée claire et distincte, il serait bien téméraire de notre part d'abandonner le fond de croyances sur lequel repose notre vie intellectuelle. Du moins faut-il en connaître la nature, se tenir prêt à éliminer la part de préjugés qui a pu s'y glisser. Le progrès est à ce prix. Combien de préjugés anciens, par exemple, qui avaient pris valeur d'axiomes et de maximes, ne se sont-ils pas heurtés aux découvertes de Pasteur ! Il ne faut pas à la légère révoquer en doute ses croyances, solidement établies sur l'expérience d'autrui, quand cet autrui représente des témoins valables dans leur succession séculaire ou dans leur unanimité : ce serait annuler toute l'histoire du monde. Mais il est sage d'être prêt à les réformer, voire à les abandonner, si le témoignage qui les accréditait se révélait

un jour n'être qu'une erreur, une équivoque ou une imposture. L'ordre et la méthode exigent cette connaissance de soi et cette souplesse de l'esprit qui prédisposent à la recherche du vrai, dont nous vous donnerons les principes dans la leçon VIII.

L'État de Certitude.

7. Voici, enfin, au sommet de la hiérarchie, l'état de *certitude*. Dans ce cas, c'est votre témoignage direct qui commande votre adhésion. Vous dites indifféremment : « Cela est certain... » ou : « Je suis certain de cela... ». En réalité, l'objet, « cela », est évident, manifeste, etc..., et c'est vous qui êtes certain. Vous pouvez avoir des certitudes rationnelles, celles que l'on obtient par les méthodes que nous vous enseignerons dans une prochaine leçon, des certitudes expérimentales, dont nous avons parlé à propos de la connaissance sensible, des certitudes intuitives, que nous vous apprendrons à vérifier.

Du point de vue psychologique, la certitude apporte avec elle le repos et la sécurité de l'esprit, une grande satisfaction, une pleine et tranquille possession de la vérité, toute crainte d'erreur étant éliminée ; elle s'accompagne d'un sentiment de bien-être intellectuel. Répondant en effet à notre besoin de savoir, elle donne cette délectation qu'on éprouve toujours dans la satisfaction d'un désir. Elle est un gage de santé pour l'esprit, elle engendre la paix et l'équilibre, alors que le doute est source d'inquiétude et de trouble. Plus grand est notre désir de connaître, plus fortes sont la délectation de la certitude et la douleur de l'incertitude. Nous connaissons beaucoup de personnes qui glissent vers une névrose parce qu'elles ne peuvent satisfaire leur exigence de certitude, et beaucoup d'autres aussi

qui glissent vers un autre déséquilibre, parce qu'au contraire elles se complaisent dans le doute.

Mais dites-vous bien que *la certitude est le fruit d'une laborieuse conquête*, la récompense du travail et de la réflexion. Si elle apaise, elle n'est point inertie, et la tranquillité mentale qu'elle assure est acquise au prix de durs combats. Nous ne vous recommandons pas, cher Pelmaniste, les certitudes faciles et frelatées, qui ne sont à vrai dire que des degrés inférieurs de l'adhésion. Quand l'un de vous dit qu'il est certain, sa parole doit faire autorité, parce que vous ne confondez pas la certitude avec l'opinion ou le soupçon, ou tout autre état d'esprit ; vous savez ce que vous dites, et la valeur exacte de chacune de vos adhésions. N'obtiendriez-vous que ce résultat de savoir juger vos propres états d'esprit, discerner ceux d'autrui, mesurer exactement vos affirmations à la valeur des indices, des probabilités, de la crédibilité, ou de l'évidence, vous auriez acquis une grande lumière sur vous-même et une grande autorité sur autrui ; vous n'auriez pas perdu votre temps, en étudiant ces pages très importantes pour toute votre vie.

Il y a toujours un principe, un jugement, une idée, à la base de vos actions. Avant de vous engager dans le mouvement, demandez-vous quelle est la valeur de ce qui l'inspire, quel degré d'adhésion mérite exactement le principe qui vous incite à agir. Vous ne construirez ainsi que sur du solide et, au lieu d'amères désillusions, c'est la réussite que vous préparerez. Ce résultat vous récompensera de l'effort, peut-être difficile mais nécessaire, que ce chapitre essentiel a exigé de vous.

VI. CONSEILS PRATIQUES POUR ACQUÉRIR PLUS DE MÉTHODE

Douze Bons Conseils.

1. 1° *Entraînez-vous à la méthode intellectuelle par l'ordre matériel* : rangez vos documents, vos fiches, vos vêtements ; sachez la place, chez vous, des principaux objets d'utilité courante. Vous y gagnerez du temps, de la précision dans les gestes et les idées, de la sécurité morale, puisque vous serez certain de ne pas faire de mouvements inutiles ;

2° *Ayez un but précis.* Sachez où vous allez. Ne dispersez pas vos efforts. Etablissez un plan de travail, et même de vie, à réaliser par étapes successives. Ce plan doit être, à la fois, assez vaste pour vous occuper sans cesse, et assez réduit pour éviter le surmenage ;

3° *Ayez un emploi du temps réglé et détaillé.* Soumettez-vous à un ensemble d'habitudes régulières. Contrôlez tous les soirs ce que vous avez fait dans votre journée, et établissez par écrit le programme du lendemain. Vous éviterez ainsi les fausses manœuvres et la perte de temps d'une « mise en train » ;

4° *Organisez vos heures de travail* (*et même de loisir*) d'après le principe suivant : « à chaque chose son temps, rien que son temps». Ne brouillez pas vos occupations ; perdez l'habitude de commencer plusieurs choses à la fois sans en achever aucune. Si les affaires qui vous occupent exigent que vous passiez très vite d'un sujet à un autre, entraînez-vous à fixer, pendant le délai très court que vous lui réservez, votre attention complète sur chaque sujet. Si

vous êtes dérangé, notez mentalement ou sur un bloc-notes l'endroit précis où vous vous êtes arrêté. En vous remettant au travail, faites une rapide révision mentale du dernier point étudié.

Peu à peu, d'ailleurs, on se dresse à suivre, dans le subconscient, le travail en train et à ne pas être gêné par les interruptions (visites inattendues, ordre urgent à donner, machine à voir, travail à contrôler, appel téléphonique) ;

5° Dans la mesure du possible, ne laissez *jamais un travail inachevé*, mais aboutissez. S'il s'agit d'un travail complexe et de longue haleine, divisez-le en plusieurs parties. Dans chaque séance vous devez mener à bonne fin au moins *une partie* déterminée de la tâche à exécuter ;

6° *Ne remettez jamais à demain ce que vous pouvez faire aujourd'hui.* Une besogne qui vous ennuie aujourd'hui vous sera odieuse demain. Beaucoup d'hommes d'affaires nous ont avoué qu'autrefois ils laissaient « traîner » leur correspondance, ce qui avait pour eux de nombreux inconvénients. Le remède à cet état de choses fut la résolution qu'ils prirent de répondre à toute lettre reçue, *aussitôt* qu'elle leur parvenait. Il arrive cependant quelquefois qu'une assez longue enquête soit nécessaire avant une réponse définitive. En ce cas, vous vous tirerez d'embarras en adressant tout de suite un accusé de réception et en annonçant l'envoi d'une lettre plus circonstanciée, pour une date aussi rapprochée que possible. Vous ferez ainsi prendre patience à votre correspondant et vous éviterez de paraître négligent, ce qui nuirait à vos relations ultérieures.

7° Quand vous vous trouvez en présence d'un problème à résoudre, *formulez-le* d'abord de la manière la plus précise et la plus simple. Puis limitez-le exactement ; enfin examinez-le dans toute son étendue,

en en considérant attentivement tous les éléments ; n'en laissez aucun dans l'ombre ;

8° *Évoquez alors ce que vous savez sur le sujet.* Faites appel à votre expérience, à vos connaissances certaines, à ce que vous avez lu ;

9° Puis *posez-vous toutes sortes de questions sur ce problème.* En vous servant des principes Pelman de coordination mentale, découvrez des idées liées au problème par les rapports les plus divers. Notez-les et répartissez-les en tableau, afin de discerner si vous n'en oubliez pas. Plus tard vous laisserez également libre cours à votre imagination, en vous aidant des directives que vous trouverez dans les Leçons VII et IX. Votre intuition peut aussi vous aider, comme d'ailleurs les ressources diverses de votre esprit. Des questions différentes sont justiciables de méthodes différentes : à vous de découvrir lesquelles vous réussissent le mieux ;

10° Passez alors à la *critique de vos propres idées* : soumettez-vous à l'examen sévère de votre raison, de votre bon sens, de votre logique. Faites comme si vos idées étaient non pas les vôtres, mais celles d'un inconnu. Supposez qu'elles soient soumises à la critique d'un commerçant, d'un ingénieur, d'un avocat, de ceux de vos amis dont vous appréciez le jugement. Mettez au point, adaptez, précisez. La leçon VIII vous indiquera la bonne voie ;

11° Ayez un carnet spécial pour *noter toutes les idées neuves* que vous suggèrent vos expériences et vos conversations relativement à la conduite, la réforme et l'extension de votre affaire ou de votre service. Vous les utiliserez ensuite et les mettrez en pratique lors des possibilités. Notez de même les ordres importants que vous avez donnés et les résultats de leur exécution, ainsi que les décisions qui ont été prises par vous ou d'autres. Ce contrôle des instructions

vous permettra de savoir toujours où en est exactement la marche de votre affaire.

12° Enfin, *rappelez-vous ces règles de méthode qui sont dues à Descartes* et dont la valeur reste entière :

(*a*) Ne vous fiez qu'à celles de vos idées qui sont parfaitement claires et distinctes. Evitez le trouble et l'obscur. Rappelez-vous qu'une idée présente un caractère de clarté lorsque nous en discernons également bien tous les éléments constitutifs ; elle est distincte lorsque nous ne pouvons plus la confondre avec aucune autre idée analogue, ou voisine ;

(*b*) Sachez décomposer les questions complexes en questions simples ;

(*c*) Quand vous travaillez une question, allez toujours du connu à l'inconnu, du simple au compliqué ;

(*d*) Enfin habituez-vous à exprimer vos jugements — même mentalement — en termes clairs, précis, bien appropriés. Ayez des vues d'ensemble sur les problèmes à résoudre.

Savoir Distinguer.

2. Le plus illustre des disciples de Socrate, Platon, avait coutume de dire : « Donnez-moi un homme qui sache distinguer, et je le suivrai jusqu'au bout du monde ». Rien n'est plus rare, et rien n'est pourtant plus utile, que de savoir discerner et observer les multiples aspects d'un objet ou d'un problème. Le discernement attentif des divers aspects apporte plus de clarté et de précision à l'esprit, enrichit et nourrit la réflexion, aide l'action par une compréhension plus large, perfectionne la justesse de comportement, confère de l'autorité à la décision. L'exercice et le goût du discernement, dans l'apport inépuisable de l'existence humaine, peuvent transformer une vie par les habitudes de précision, d'exacti-

tude, d'élégance dans le jugement et dans l'action qu'ils engendrent.

Prenons un exemple : quels sont les multiples aspects du marché noir ? Il a d'abord un aspect économique, c'est évident ; mais n'en a-t-il pas d'autres auxquels on pense moins couramment ? Un aspect social (conséquences pour la vie de chacun, bouleversement durable de la structure sociale, naissance de nouvelles catégories de trafiquants et de profiteurs) ; un aspect moral (il entretient dans le pays un esprit de « combine », de trafic, de ruse avec les autorités ; il diminue en chacun le respect des lois et entretient l'esprit d'anarchie). Il n'est pas difficile à chacun de trouver d'autres sujets d'analyse dans son expérience, ni de questionner son entourage pour découvrir de nouveaux aspects.

Il conviendra de s'exercer assidûment à partir de sujets particulièrement significatifs et de complexité croissante, de manière à créer une tendance au discernement, et à montrer l'universalité du principe. On peut commencer par l'examen des aspects d'un *livre* (matériel, industriel, commercial, intellectuel, moral, esthétique, etc...) ; chacun de ces aspects peut encore être subdivisé : au point de vue intellectuel, on peut envisager l'originalité et la justesse des idées, l'ordre de la composition et du raisonnement, les qualités du style, etc... ; on appliquera la même méthode aux aspects d'un *film*, d'une institution comme le *mariage*, d'un problème social comme le *chômage*, etc...

A partir de quelque sujet d'observation que ce soit, emprunté aux circonstances ou aux exigences du moment, deux avantages essentiels se dégagent :

a) En considérant le plus d'aspects possible d'un objet ou d'un problème, au lieu de se cantonner

dans quelques-uns seulement, en « tournant » la question de tous les côtés et de toutes les manières, en se montrant « circonspect », on s'en fait une idée plus complète et comme familière ;

b) On évite confusions et quiproquos, on prévient de mauvaises interprétations, dans un exposé ou une discussion, en distinguant avec précision les divers aspects du sujet : économique, social, politique, moral, esthétique, religieux, etc...

Chaque fois que vous avez une décision à prendre, vous avez un jugement à porter sur des personnes, avec lesquelles vous vous engagez, ou sur des choses, dont vous appréciez la valeur. Il est donc d'une utilité pratique quotidienne d'exercer vos facultés d'analyse et de discernement, bref, de savoir distinguer tous les aspects, positifs et négatifs, d'un problème donné.

Comment Diriger.

3. C'est une question que nous posent de nombreux Etudiants qui s'imaginent qu'il s'agit d'un don personnel, alors que ce n'est au fond qu'une technique et une méthode.

Diriger n'est pas seulement donner des ordres ; il ne faut pas confondre *diriger* et *commander*. La qualité fondamentale de celui qui dirige est une personnalité riche et souple ; il doit connaître à fond son métier ou sa profession, de façon à pouvoir non seulement critiquer, mais rectifier, et même « mettre la main à la pâte » pour montrer aux subordonnés comment les ordres doivent être exécutés. Cette connaissance du métier lui épargnera d'ordonner des choses impossibles.

Une autre qualité, tout aussi nécessaire, est une exacte évaluation des qualités à la fois morales, intellectuelles et professionnelles des subordonnés : on

doit faire varier la forme de l'ordre selon les individus, car ceux-ci aussi possèdent leur personnalité, qu'il s'agit de ne pas heurter, mais de se rendre favorable. Ainsi s'obtient un esprit d'usine, qui facilite le travail de tous, y compris celui du directeur. L'affaire sera dès lors une machine bien huilée, qui fonctionnera sans à-coups ni ratés.

Bref : supériorité intellectuelle, méthode de travail parfaite, jugement net et pondéré, maîtrise de soi, contrôle de l'exécution, sympathie humaine, telles sont les qualités d'un bon directeur.

Dans la pratique, il y a deux manières de diriger une maison : du dedans et du dehors.

Le premier système était partout en usage autrefois : la plupart des chefs d'une maison l'avaient fondée eux-mêmes, et tenaient à en connaître les moindres rouages, à surveiller le moindre travail, et à être les seuls à prendre des décisions, donner des ordres, imaginer et adopter des réformes.

De nos jours, à l'exemple de Carnegie, on préfère souvent l'autre système, qui consiste à se considérer par rapport à l'usine ou à la maison qu'on dirige comme un « homme de l'extérieur ». Les détails d'exécution sont distribués entre les employés ; ceux-ci en supportent la responsabilité, et le chef ne contrôle que les résultats. Il garde mieux ainsi une vue précise et claire des défauts à éliminer, des réformes à instituer, car il n'est plus écrasé par la multiplicité des détails.

Les deux systèmes ont leurs avantages et leurs inconvénients, selon la nature de l'affaire et la personnalité des dirigeants et des employés. Etudiez votre propre affaire sous ces deux aspects opposés, et voyez par vous-même quel système correspond le mieux à vos intérêts et à ceux de votre affaire.

N. - B. — Si cette question vous intéresse particulièrement, demandez-nous, si vous ne l'avez déjà, *notre étude OI concernant l'AUTORITE* (gratuite) et nos deux ouvrages sur le même sujet : *Forgez votre Autorité* (Le Verrier). *L'Autorité en Marche* (Masson-Oursel).

Douze Questions Importantes.

4. Demandez-vous :

1° Si vous savez pousser jusqu'au bout vos idées et les exécuter, non pas à moitié ou aux deux tiers, mais totalement ;

2° Si vous faites votre tâche à votre goût ou selon les besoins de votre chef ;

3° Si, dans la discussion d'une affaire, vous comprenez vraiment les arguments ou les besoins de votre interlocuteur, au lieu de rester figé dans vos propres conceptions ;

4° Si vous n'évitez pas de résoudre les problèmes qui vous paraissent simples, uniquement parce qu'ils vous paraissent tels ;

5° Si, ayant terminé, ou fait terminer un travail, vous en tirez tout le parti possible ;

6° Si, étant chargé d'une tâche, vous n'en exagérez pas mentalement les difficultés, afin d'excuser ainsi par avance votre paresse ;

7° Si vous acceptez les contrôles et les observations « sportivement », c'est-à-dire en vue du bien de votre « équipe » ;

8° Si vous connaissez bien le rythme de votre travail personnel, c'est-à-dire la durée exacte de votre pouvoir de concentration et de votre résistance à la fatigue ;

9° Si vous avancez dans votre besogne régulièrement ou par à-coups ;

10° Si, dans votre usine, votre magasin, vos bureaux, vous pourriez économiser des allées et venues, de la manutention — bref, si vous savez combiner le travail et l'espace ;

11° Si, sous prétexte de réorganisation ou de réforme, vous ne troublez pas le cours méthodique et judicieux de votre affaire, oubliant le proverbe : « Le mieux est quelquefois l'ennemi du bien ; »

12° Si vous n'êtes l'esclave, ni de la routine, ni de la manie du nouveau, mais le maître de votre jugement et de vos décisions.

VII. APPLICATION DES PRINCIPES PELMAN A LA CULTURE DE LA MÉMOIRE

La Mémoire d'une « Série ».

1. Lisez attentivement une seule fois les quinze mots qui suivent et voyez combien vous pouvez en écrire, de mémoire, dans l'ordre donné :

Ville	Lentille
Ile	Continent
Kodak	Verre
Chat	Homme
Fenêtre	Afrique
Fourrure	Maison
Photographe	Animal
Chaleur	

Sans doute ne retiendrez-vous pas du premier coup la liste entière ; vous vous souviendrez peut-être de trois mots successifs au commencement de la liste, puis de deux autres à la fin, mais vous serez incapable de reconstituer la série complète. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a, entre les quinze mots en question, *qu'une liaison fortuite*, tenant à une expérience personnelle seule de son espèce. Pensant à ma ville natale, située dans une île, je me remémore qu'avec mon kodak j'y ai photographié un chat blotti dans l'embrasure d'une fenêtre qui s'ouvrait entre la maison d'un fourreur et l'atelier du photographe, etc... Comme vous n'avez pas vous-même vécu cette expérience, il vous est très difficile de vous rappeler les mots dans cet ordre. Chacun possède ainsi des séries personnelles d'associations qui ne sont intelligibles aux autres qu'avec un commentaire.

Mais cherchez entre ces mots un sens logique, valable pour quiconque, en appliquant les principes de coordination mentale ; construisez, par exemple, la liste suivante :

Ville	Animal
Maison	Chat
Fenêtre	Fourrure
Verre	Chaleur
Lentille	Afrique
Kodak	Continent
Photographe	Ile
Homme	

Dans la nouvelle série, chaque idée a un rapport évident avec l'idée qui la précède immédiatement et celle qui la suit. Ainsi, *ville* est le tout, *maison* la partie ; même rapport entre *maison* et *fenêtre* ; la *fenêtre* est en *verre*, mais celui-ci peut aussi se travailler en *lentille*, etc. Or, vous constaterez sans peine qu'après une seule lecture (peut-être deux), il vous sera facile de reproduire de mémoire, et sans faire de fautes, la liste complète. Retenez donc de cette expérience que la mémoire conserve plus facilement les éléments groupés selon un ordre logique.

Le Classement en « Série ».

2. Pour vous rendre compte si vous avez compris la vraie nature des lois d'association des idées et des principes de coordination logique, cherchez quels sont les rapports qui unissent deux à deux les termes des deux séries données ci-dessus.

Vous constaterez que dans la première, les termes étaient réunis par simple contiguïté des souvenirs, sauf que par similarité l'idée de chaleur fait penser à la combustion que produit la lumière concentrée dans une lentille de cristal, etc...

Dans la seconde, nous l'avons vu, le rapport entre *ville* et *maison*, celui de *maison* à *fenêtre*, sont des relations entre Tout et Partie. Le rapport de *fenêtre* à *verre* est un rapport d'Objet à Attribut constant ; alors que le rapport entre *fenêtre* et *vitrail* marque un caractère Accidentel. Il est en effet essentiel à une fenêtre d'être munie de carreaux de verre, mais non d'être formée ou ornée de vitraux.

Attachez-vous à définir de même les rapports des autres mots avec autant de précision que possible.

Quand vous aurez achevé ce travail, sans relire la série des quinze mots, essayez de l'écrire à l'envers, en commençant par le mot Ile, et en finissant par le mot Ville. Vous avez de grandes chances d'y réussir sans hésitation.

La Répétition d'une « Série ».

3. En vous répétant ensuite cette série ou une série semblable de mots associés, habituez-vous à ne dire que les mots de la série, sans prendre la peine de répéter en même temps les rapports de coordination entre les idées, ni même d'y penser. Ces rapports n'ont ici qu'un but : vous aider à établir l'association convenable d'un mot à l'autre ; quand cette association vous est devenue familière, vous n'avez plus besoin d'évoquer consciemment ces rapports. Vous pouvez alors répéter la série sans vous soucier de la classification. Ne cherchez jamais à apprendre une « série » de mots associés par la simple et patiente répétition des mots, mais toujours par l'enchaînement des idées.

La Traduction d'une « Série ».

4. Si vous connaissez une langue étrangère, vous verrez que vous pouvez traduire dans cette langue la série de la « Ville », donnée ci-dessous, et la répéter

du commencement à la fin, ou de la fin au commencement, aussi aisément que dans votre langue maternelle. Cet exercice est d'une grande utilité pour tous ceux qui étudient les langues étrangères.

Étudiez maintenant la série suivante de cent mots (continuation de la série de la « Ville ») en examinant quels rapports de coordination (chapitre III) les unissent deux à deux. Ainsi *île* et *eau* sont liés par le rapport d'inhérence constante ; *eau* et *boire* par celui de causalité ; *boire* et *manger* par celui de dénomination commune (se sustenter ou se nourrir). Il vous sera facile de répéter ensuite sans faute les cent mots dans le sens direct et à rebours. Quand on a bien saisi les rapports, les mots de la série peuvent être traduits et retenus dans toutes les langues.

Ile	Acier	Coudre	Mine	Roi
Eau	Cuirassé	Vêtement	Carrière	Couronne
Boire	Canon	Paletot	Pierre	Or
Manger	Obus	Manche	Monument	Argent
Déjeuner	Explosion	Bras	Grand	Fortune
Matin	Blessure	Main	Petit	Luxe
Nuit	Chirurgien	Doigt	Enfant	Autos
Sommeil	Médecin	Bague	Fille	Roues
Lit	Médecine	Mariage	Tablier	Rondes
Moelleux	Quinine	Eglise	Gracieux	Terre
Dur	Amer	Orgue	Délicat	Soleil
Diamant	Doux	Musique	Fragile	Cadran solaire
Saphir	Agréable	Chant	Soin	Horloge
Bleu	Vacances	Paroles	Négligent	Temps
Vert	Voyage	Mots	Paresseux	Espace
Feuille	Bateau	Livre	Punir	Large
Plante	Voile	Auteur	Fouet	
Jardin	Toile	Plume	Verge	
Oiseau	Coton	Encre	Aiguillon	
Aigle	Fil	Noire	Abeille	
Fort	Aiguille	Charbon	Reine	

Quand vous aurez appris cette liste, il vous sera facile d'en constituer de nouvelles, que vous retiendrez avec la même aisance.

Il est évident qu'il n'y a presque aucune limite au nombre de mots qu'on peut apprendre de cette manière, parce que l'esprit n'a à s'occuper que de deux

idées à la fois. En construisant une série personnelle l'étudiant verra qu'il se souvient aussi aisément de mille mots que de vingt, s'il peut, en les prenant deux à deux, les classer d'après nos Principes de Coordination Mentale, et s'il compare soigneusement chaque paire avant d'en prendre une autre.

L'Établissement d'une « Série ».

5. Lorsque vous établissez une série, veillez à ce que chaque mot ajouté ait un rapport plus étroit avec le mot précédent, qu'avec tout autre placé avant lui dans la série. Ainsi, dans la série de « l'Ile », il ne serait pas sage d'écrire « Ile, eau, boisson, liquide », car bien qu'il y ait un rapport entre « liquide » et « boisson », il y en a un plus étroit et plus évident encore entre « liquide » et « eau ». Si vous écriviez « eau, boisson, liquide », cela voudrait dire qu'en arrivant au mot « liquide », vous n'aviez pas réussi à chasser de votre esprit l'idée « d'eau » : votre attention était encore fixée plus fortement sur « eau » que sur « boisson ».

La « Série » et la Dispersion de l'Esprit.

6. La répétition régulière et journalière d'une telle série, d'un bout à l'autre, et à rebours, tendra, si l'on persévère, à faire disparaître la dispersion d'esprit *aussi longtemps que la répétition demandera l'intervention de la pensée* et ne sera pas devenue machinale. On ne devra jamais, dans aucune circonstance, répéter une série, en tout ou en partie, quand la répétition est devenue automatique et a cessé de requérir la pensée consciente.

La Clef de Trois Mille Mots Anglais.

7. Les rapports Pelman de coordination mentale permettent d'apprendre des listes entières de mots qui rebuteraient les mémoires les plus fidèles. Il suffit de classer ces mots d'après les rapports qui existent entre eux. (Revoir les pages 73 et suivantes).

Voici un moyen de retenir plus de trois mille mots anglais. Ces mots se présentent avec *vingt et une terminaisons différentes*, qui s'écrivent en anglais exactement comme en français, parce qu'elles dérivent toutes d'une origine commune, le plus souvent latine, mais ne se prononcent pas toujours de la même manière.

Arrangeons en une série, conformément aux rapports Pelman de coordination mentale, vingt et un mots-types choisis de telle manière que chacun d'eux renferme l'une de ces terminaisons. Ceci nous permettra de retenir la liste des *vingt et une terminaisons* de trois mille mots anglais qui s'épellent comme les mots français

able	Abomin*able*
ace	Disgr*âce*
cle	Obsta*cle*
ade	Barric*ade*
al	Illég*al*
ance	Résist*ance*
ant	Const*ant*
ence	Pati*ence*
ent	Impati*ent*
ge	Ra*ge*
ible	Répréhens*ible*
ice	Avar*ice*
ct	Stric*t*
ine	Discipl*ine*
ion	Lég*ion*
tude	Multi*tude*
gue	Démago*gue*
ule	Ridic*ule*
ure	Caricat*ure*
ile	Host*ile*
et	Pamphl*et*

Le Souvenir des Faits Isolés.

8. Le fait que les états de conscience ne vivent pas sans rapports les uns avec les autres permet de se remémorer des souvenirs dont on sait qu'ils existent dans la mémoire, mais que l'on ne parvient pas à évoquer au moment où on en a besoin. Tout le monde a éprouvé cela : nous ressentons la désagréable impression d'une lacune dans nos souvenirs : nous savons que tel jour, en tel endroit, à telle heure, tel ami nous a raconté une histoire amusante. Or, nous ne pouvons nous souvenir de cette histoire. Mais essayons de nous rappeler les états de conscience et les faits qui ont *précédé* le récit de notre ami ; cherchons à qui nous pensions pendant qu'il parlait ; tâchons de revoir le visage des assistants, l'expression qu'on y pouvait lire. Il serait bien étonnant que nous n'arrivions pas à faire surgir dans notre esprit assez d'éléments *en rapport* avec l'histoire comique dont nous nous sommes amusé, pour que l'un de ces éléments ne rappelle pas une phrase, un mot, une intonation qui, en déclenchant en nous une série de souvenirs latents, fera se dérouler l'histoire complète que nous cherchions.

Donc, mettons en pratique cette méthode générale: *pour évoquer un souvenir oublié, rétablissons la trame des souvenirs de tout ordre auxquels il était lié ; plus nombreux seront les éléments dont nous disposerons, en rapport avec le souvenir en question, plus facile sera la remémoration du souvenir perdu.*

Réflexions d'une Actrice sur la Mémoire.

9. A ce propos, il est intéressant de rapporter ce que dit Mrs Kendall, la célèbre actrice anglaise, sur la manière dont les acteurs et les actrices se rappellent leurs rôles :

« La mémoire, dit-elle, comme toutes les autres facultés, peut être cultivée jusqu'à un certain point. La pratique fait des merveilles. Si vous n'avez pas joué un rôle depuis des années, il vous suffira de le relire trois ou quatre fois seulement pour vous en souvenir. De combien de moyens ne disposons-nous pas pour aider notre mémoire sur la scène ! Nous avons ce qui est appelé le « business » de la scène. Le fait que vous devez faire certaines choses vous remémore une certaine ligne. Souvent, quand vous entrez dans votre maison et que vous vous asseyez à la même place et devant la même table, la mémoire du passé vous revient. C'est la même chose sur la scène. Un peu de « business » ramène un discours et le souvenir d'un discours rappelle un peu de « business » ; l'un aide l'autre.

« Cependant, quoiqu'une mémoire exceptionnelle ne soit pas absolument nécessaire, c'est une aide considérable.

« Le plus extraordinaire cas de mémoire que je me rappelle personnellement, c'est celui du vieux M. Buckstone, qui avait l'habitude, aux répétitions, d'entrer en scène en lisant son rôle et sans en connaître un mot ; mais le soir, les vêtements, la situation, et tout le reste, ramenaient les phrases en sa mémoire. Je parle ici de la répétition d'un vieux rôle. Le fait de mettre les habits, de se préparer à jouer la pièce, et d'en parler un peu, lui rappelait tout. »

La Localisation des Souvenirs.

10. C'est aussi grâce au fait que nos souvenirs sont coordonnés dans l'esprit que nous arrivons à en *localiser* un grand nombre. Localiser un souvenir, c'est lui donner sa place dans l'espace et le temps ; c'est se dire, par exemple : cette représentation à laquelle j'ai assisté, où l'on donnait telle pièce, où ont joué tels

artistes, a eu lieu le 22 juin 19... (temps), au Théâtre des Variétés (lieu). Il est d'observation courante que beaucoup de nos souvenirs ne portent pas de date ni d'indication de lieu ; nous nous rappelons avoir vu cette jeune femme, dont nous croyons qu'elle était « mannequin » chez un grand couturier ; mais où l'avons-nous vue ? à quelle date ? nous ne savons pas. Si nous évoquions le plus de souvenirs possible *en rapport* avec ceux que nous avons présents à la mémoire, nous découvririons par exemple que cette jeune femme était accompagnée d'un jeune homme habillé en « Débardeur de Gavarni ». Or, ce souvenir-là porte une date ; il est, pour nous, situé dans le temps. Nous savons que nous n'avons pu voir un « Débardeur de Gavarni » qu'au bal organisé à l'Opéra, en 1935, le jour de la Mi-Carême, et au profit des Etudiants. Grâce aux éléments *en liaison* avec le souvenir primitif, nous sommes devenus capables de le *localiser*.

L'Association des Mémoires.

11. Il est une dernière forme de l'association dont on peut tirer un parti utile pour perfectionner sa mémoire. Nous avons expliqué ce fait que nous n'avons pas, en réalité, *une* mémoire, mais *des* mémoires ; tel est mieux doué pour la mémoire visuelle (il se souviendra mieux des objets qu'il a *vus*), tel autre pour la mémoire *auditive* (il se souviendra mieux de ce qu'il a *entendu*).

Nous pouvons avoir d'un même fait plusieurs souvenirs d'ordre différent. Pour donner un exemple connu, citons le pianiste qui joue une sonate de Beethoven ; il pourra se la rappeler grâce à trois séries de souvenirs :

1° une série de souvenirs *visuels* (les notes lues sur la partition) ;

2° une série de souvenirs *auditifs* (les sons qu'il a perçus) ;

3° une série de souvenirs *moteurs* (les mécanismes enregistrés dans les articulations de ses doigts).

Certains pianistes, lorsqu'ils jouent une sonate « par cœur », font appel non pas aux trois séries de souvenirs, mais à une seule : les uns sont des « visuels », d'autres des « auditifs », d'autres enfin des « moteurs ». Mais il est évident qu'en *associant* les trois séries de souvenirs, le pianiste multiplie ses chances de se rappeler le morceau (on trouvera des détails plus complets sur ce mécanisme dans la Leçon XI). De même, on a grand avantage, dans tous les cas de la vie, à emporter d'un même fait des souvenirs d'ordre différent et *associés*. Lorsqu'on voit un ami, se rappeler par exemple :

a) son aspect général, son costume, la couleur de ses yeux (souvenirs visuels) ;

b) le son de sa voix (souvenirs auditifs) ;

c) le contact de sa poignée de main (souvenir tactile).

Une Forme Spéciale d'Association : la Mnémotechnie.

12. On appelle moyens mnémotechniques ou mnémoniques un ensemble de procédés mécaniques destinés à aider le travail de la mémoire, en substituant aux souvenirs qu'on a du mal à se rappeler un système de souvenirs faciles à fixer, à conserver et à évoquer. On associe, en somme, deux séries de souvenirs, la deuxième série étant constituée de termes eux-mêmes réunis par des liens solides.

Il est, par exemple, très difficile de se rappeler les valeurs successives approchées du nombre qui mesure le rapport de la longueur de la circonférence au diamètre. Une de ces valeurs approchées est 3, 1415926535, nombre très compliqué. Il suffit de se réciter le vers suivant : « Que j'aime à faire apprendre un nombre utile aux sages ! » en comptant les lettres de chaque mot pour se rappeler toute la série des chiffres.

On peut citer d'autres exemples, qui montrent les avantages qu'on peut tirer de la mnémotechnie.

Les lettres p,a,d, sont les initiales des trois membranes enveloppant le cerveau et la moelle épinière, de l'intérieur à l'extérieur. p. : pie-mère, a : arachnoïde, d : dure-mère. Il est bien plus facile de se rappeler le mot *pad* que la liste des trois membranes.

Il existe douze paires de nerfs appelés nerfs craniens : les premiers sont les nerfs olfactifs, les nerfs optiques, les nerfs moteurs oculaires communs, les nerfs pathétiques, les nerfs trijumeaux, etc. On se rappelle aisément la série en utilisant la phrase suivante :

« Oh oui ! mon paletot, tu m'as fait assez grelotter pendant six grands hivers », où la première lettre de chaque mot donne la lettre initiale du nom de chaque paire de nerfs.

On apprend généralement plus vite les vers que la prose, et cela est dû, surtout, à la présence de la rime et du rythme. Pour cette raison, les vers peuvent aider, parfois, à se souvenir plus facilement de certains faits.

Bien des lycéens ne retiennent l'énoncé du théorème de Pythagore qu'à l'aide du quatrain suivant :

« Le carré de l'hypoténuse
Est égal, si je ne m'abuse,
A la somme des deux carrés
Construits sur les autres côtés ».

L'histoire et la géographie sont peut-être celles des matières d'enseignement qui font le plus souvent appel à la mémoire pure. Aussi les formules mnémotechniques y sont-elles légion. S'agit-il des départements et de leur chef-lieu ? On apprend des choses dans le goût suivant : *Ah* ! *race* (Arras) d'avocats, pour vous *Pas de cas laids* (Pas-de-Calais).

L'*allié* (Allier) d'un meunier doit moudre à son *Moulin* (Moulins).

L'*aube* (Aube) les a vus deux, le crépuscule *Trois* (Troyes), etc.

De tels exemples montrent par leur absurdité qu'il existe des limites de la mnémotechnie. On ne doit l'employer *qu'à titre exceptionnel* et lorsqu'il n'existe pas de moyens qui puissent la remplacer. Pour la géographie, par exemple, il vaut mieux dessiner des cartes, même schématiques, afin d'utiliser la mémoire visuelle.

Les inconvénients de la mnémotechnie sont nombreux : elle est artificielle ; elle est *automatique* ; elle ne *perfectionne* pas les facultés intellectuelles ; elle charge la mémoire d'un grand nombre de *formules absurdes*.

On doit lui préférer le développement rationnel des facultés de mémorisation par la technique qu'enseigne le Système PELMAN, ne l'employer que dans des cas d'extrême nécessité, et se souvenir que, dans la grande majorité des cas, la simple application des Principes PELMAN de Coordination Mentale la remplace de la façon la plus heureuse. Mais nos élèves ont déjà constaté, et constateront de nouveau, que, dans des limites raisonnables, nous n'en voulons pas négliger les ressources.

PAS DE DÉFAILLANCES

1. Ne laissez pas s'émietter vos bonnes résolutions ; entretenez l'état d'esprit que vous aviez en commençant ce cours.

2. Ne vous plaignez pas d'être de naissance un « esprit dispersé ». C'est possible, mais défaites-vous de ce défaut par la discipline. D'innombrables personnes y ont réussi avant vous.

3. Qu'il ne vous suffise pas d'effleurer cette leçon. Etudiez-la jusqu'à ce que vous la *sachiez*, non certes par cœur et mécaniquement mais rationnellement et à fond.

4. Ne manquez pas de vous interroger vous-même pour vous rendre compte de la précision de vos connaissances.

5. Ne vous contentez jamais d'un *demi*-savoir. Allez au fond des choses.

6. N'oubliez pas que la pratique de nos exercices formels vous permettra de faire inconsciemment ce qui vous a demandé tout d'abord un effort volontaire.

A L'ŒUVRE !

1. Dans toute éducation mentale, l'effort devrait être accompli d'une manière rationnelle. Donc, quelle que soit l'application que vous mettiez à apprendre les principes d'association mentale, veillez à ce que votre esprit ait ses moments de « récréation ».
2. De cette Leçon, il y a quatre mots qu'on devra bien retenir ainsi que toutes les notions qui en découlent. Ce sont : *rapport*, *classification*, *définition*, *critérium*.
3. Etablissez les classifications dont vous avez besoin (*a*) dans votre profession et (*b*) pour vos études particulières.
4. Commencez tout de suite à utiliser les Lois d'Association et les Principes de Coordination Mentale pour vous aider à concevoir de nouvelles idées.
5. Ayez à cœur de travailler chaque jour pendant un certain temps sans aucune défaillance d'attention, faites-en une question de conscience, de *fierté*, si vous voulez.
6. Rappelez-vous que l'éducation mentale entraîne l'éducation *morale*. La vertu qu'on appelle persévérance n'est, en fait, qu'une *habitude* de vouloir.

EXERCICES

Exercice XXX.

(*a*) Récitez la série complète sur la Ville.

(*b*) Donnez des exemples de mots unis entre eux par des rapports de :

Contiguïté	inhérence constante
contraste	connexion causale
ressemblance	connexion de moyen à fin
identité.	

(*c*) Demandez à un ami de construire pour vous une liste de quinze mots. Ou bien constituez vous-même une liste de ce genre : notez les quinze premiers mots qui vous tomberont sous les yeux en ouvrant n'importe quel livre à quinze pages différentes. Unissez les mots de la liste par des rapports PELMAN de coordination mentale, d'après la méthode que nous avons indiquée page 73.

(*d*) Récitez cette série par cœur.

(*e*) Constituez une liste de mots tels que les mots successifs soient liés par des rapports fixés à l'avance.

Exemple : Soit les rapports fixés d'avance, de cause à effet, lieu, partie à tout, synonymie, genre à espèce, contraste, totalisation.

Nous pouvons constituer la liste suivante :

cause à effet	feu fumée	contiguïté
partie à tout	cheminée maison	synonymie
Dénomination commune	demeure cabane palais	contraste

Constituez une première liste en vous servant des mêmes rapports et en employant des mots différents. Puis, servez-vous des rapports suivants :

Contiguïté, tout et partie, ressemblance, objet à fonction, moyen à fin, temps, cause à effet, synonymie (soit une liste de 9 mots).

(*f*) Prenez un sujet de réflexion : la gaîté ou l'optimisme, ou les crises économiques modernes, ou le cinématographe, ou la mode, ou les sports, ou tout autre sujet à votre choix.

Découvrez les idées qui sont en *liaison* avec le sujet, chacune d'après un des principes PELMAN de coordination mentale.

Exemple : Sur le sujet : *la gaîté*, voici comment décomposer les idées et déterminer leurs rapports :

L'idée « cirque » a un rapport de contiguïté avec l'idée « gaîté » parce que : « en quel lieu est-on gai ? » Au cirque, par exemple...

L'idée : « 19 avril » a *pour moi* un rapport de temps avec l'idée *gaîté*, car : « en quel temps, à quel moment, ai-je, moi, été gai ? Le 19 avril dernier, parce que c'était mon anniversaire et qu'il y eut une petite fête de famille ».

(*g*) Tâchez d'établir la liste la plus *détaillée* possible des questions qu'on peut se poser sur n'importe quel sujet : Exemple : « Où, quand, pourquoi, de quelle manière, dans quelle intention, par rapport à quoi, dans quelle proportion ? » Ajoutez-y celles que vous suggéreront les rapports Pelman que vous venez d'étudier.

Servez-vous de cette liste de questions que vous aurez constituée chaque fois que vous aurez à donner une solution à un problème.

Exercice XXXI.

Nous avons tous, ou presque tous, un jour ou l'autre, à prendre la parole. Il se peut que ce soit pour une grande occasion et devant plusieurs milliers d'auditeurs, ou pour une occasion de moindre importance, par exemple afin de présenter quelqu'un à l'assistance en une allocution de quelques minutes. Dans tous les cas, il faut établir un certain ordre dans les idées, et *surtout* se le rappeler. C'est ici que les principes de coordination logique sont d'un secours véritable. Supposons que vous ayez à prendre part à un débat sur le sujet que voici : « Peut-on admettre qu'un avocat défende un accusé dont la culpabilité lui paraît certaine ? » Le partisan de l'affirmative vient de terminer, et c'est à vous de présenter des arguments opposés.

Cherchez donc si l'attitude en question, de la part de l'avocat, est conforme à la justice. Il y a incompatibilité entre la véracité et le fait de plaider le faux : c'est une Opposition, un Contraste ; en d'autres termes, jamais le mensonge n'est « inhérent » à la véracité. Donc, une telle conduite :

1° dégrade la justice ; 2° fait dévier l'œuvre de justice.

Au point de vue de l'Enchaînement des faits, il en résulte : 1. que l'avocat devient aussi coupable que le criminel, donc son complice ; 2. que, relativement à lui-même, il ne peut que se mépriser.

Après avoir ainsi trouvé quatre idées, rattachez-y tout ce que vous avez à dire : vous disposez d'un plan d'autant meilleur et d'autant plus facile à garder en mémoire qu'il est plus net et plus court. Plus de quatre idées risqueraient de faire trop.

(*a*) *On dégrade la justice*, qui devient une joute oratoire entre deux avocats, tous les deux certains de la culpabilité du prévenu.

(*b*) *On dévie et frustre la Justice* par une plaidoirie habile, mais perfide.

(*c*) *L'avocat* devient un *complice* de l'*accusé*, lorsqu'il méconnaît délibérément l'esprit de la loi qu'il devrait défendre.

(*d*) L'avocat qui ment ainsi et agit contre sa conscience ne peut garder le *respect de soi*.

Les principales idées de ces quatre paragraphes peuvent être présentées, dans un raccourci d'ensemble, de la manière suivante : *Dégradé*, *Déviation*, *Complice de l'accusé*, *Respect de soi*.

Il suffit à certains étudiants, doués d'une bonne perception visuelle, d'étudier attentivement la disposition matérielle des divers arguments ; ils les *voient* quand ils parlent. D'autres ne « voient » rien, et ont besoin d'une série de mots pour soutenir leur mémoire défaillante. Dans tous les cas, et à tous les points de vue, ce dernier procédé est à recommander. Il oblige à la réflexion, à l'analyse, à la classification et à la suite dans les idées.

Pour trouver un plan, on peut jeter d'abord les idées sur le papier telles qu'elles se présentent à l'esprit. On y introduit ensuite un ordre logique en se servant des indications données dans cette leçon.

Exercice XXXII.

Il y a sans doute plusieurs sujets qui sont de la plus grande importance pour vous personnellement, soit parce que vous vous y intéressez, soit parce qu'ils concernent votre profession. C'est ainsi que tout nouveau détail se rapportant au glaçage ou au filigrane attirera aussitôt l'attention d'un fabricant de papier. Un entrefilet sur une machine à couper l'intéresserait moins, et il ne jetterait qu'un coup d'œil distrait sur celui qui mentionnerait la découverte d'une nouvelle fibre. Néanmoins, ces deux

faits pourraient un jour être de la plus grande importance pour lui. Qui sait si la machine à couper ne sera pas plus efficace que les couteaux aujourd'hui en usage, et si la fibre ne servira point à la fabrication d'une nouvelle pâte à papier ?

Cela veut dire que, pour le papetier, aucune sorte de coupeuse et nulle espèce de fibre ne sont insignifiantes. Au contraire, la seule manière dont il puisse contribuer au progrès de son usine c'est de classer toutes les machines à couper et tout le matériel qui, de près ou de loin, touchent à ses affaires. S'il y manque, c'est parce que les diverses informations qu'il a recueillies ne sont pas organisées en son esprit ; elles ne sont pas classées et, par conséquent, les « possibilités » n'en sont pas appréciées.

Maintenant, mettez-vous à la place du fabricant de papier. Au lieu des articles qui le concernent, mais qui peuvent lui échapper, tâchez de découvrir ceux qui *vous* concernent. Ils sont peut-être là dans votre conscience, attendant d'être convenablement organisés. Jusqu'à présent, votre travail de classification et d'appréciation était incomplet. Vous perdiez donc un certain nombre d'idées qui pouvaient vous être utiles. L'homme avisé *ne les perd pas* ; aussi a-t-il des chances de devenir un chef.

Mais, vous écriez-vous, par où dois-je commencer ? vos conseils me semblent bons, et pourtant je ne sais comment m'y prendre pour les suivre. Nous allons vous le dire, en vous posant une série de questions.

(*a*) Quel est l'objet de votre profession ?

(*b*) En quoi diffère-t-il de celui des autres professions apparentées à la vôtre ?

(*c*) Quand de nouvelles et avantageuses méthodes y furent-elles inventées, et par qui ?

(*d*) Dans quelles autres occupations emploie-t-on des procédés semblables aux vôtres, et que gagneriez-vous à les connaître ?

(*e*) Avez-vous unifié toutes vos connaissances professionnelles ?

Répondre convenablement à ces questions n'est pas aussi simple qu'on peut le croire. Prenez donc un stylo et une feuille de papier, et faites-le sérieusement. L'exercice est bon en soi, et il offre de nombreux avantages. N'objectez pas qu'il traite du commerce et non des études, car, que vous substituiez le mot *études* à celui de *profession*, nos questions n'en resteront pas moins valables. Un tel examen n'est pas de ceux qu'on peut faire en une heure ; c'est plutôt un processus ininterrompu pendant un certain temps, jusqu'à ce que votre mémoire soit capable de vous fournir sans difficulté les données qu'elle a retenues et dont vous avez besoin.

Cette méthode de travail convient aux employés tout aussi bien qu'aux patrons.

Exercice XXXIII.

(*a*) Quels sont les *tiroirs* mentaux principaux qui existent chez vous ?

(*b*) Quels sont les principaux *critériums* dont on peut se servir pour classer :

des fleurs ?
des livres ?
ses amis ?

(*c*) Écrivez (sans vous servir de dictionnaire) une *définition* précise :

du mot chapelle
— vaccination
— ressortir
— justice.

(*d*) Classez, d'après ce que vous a appris le Cours PELMAN, vos idées sur la *concentration d'esprit.*

(*e*) Prenez un sujet sur lequel *vous n'avez pas d'avis arrêté.* Classez les opinions que l'on peut donner en faveur d'une chose, puis les opinions que l'on peut donner en faveur du contraire. A leur lumière, essayez de conclure personnellement.

(*f*) Classez vos *expériences personnelles* sur un des objets suivants :

le caractère des enfants ;
la psychologie de l'acheteur ;
les effets de la bonté ;
la timidité ;
le courage ;
les modifications du caractère.

Exercice XXXIV.

(*a*) Réfléchissez au but que vous avez dans l'existence, aux étapes que vous vous êtes fixées. Demandez-vous (à la lumière des conseils de la Leçon II) si vous ne pourriez préciser ce but, si vos étapes sont bien choisies.

(*b*) Réfléchissez à ce qu'a été, en fait, votre dernière journée de travail, et à ce qu'elle aurait dû être. Notez les pertes de temps, les manques d'ordre que vous auriez pu éviter. Voyez quelles modifications vous pourrez apporter dans l'avenir à l'organisation de vos heures de travail.

(*c*) Étudiez une affaire que vous avez jadis manquée. Constatez quelles sont les erreurs de méthode qui vous furent imputables ; rendez-vous compte des moyens par lesquels vous auriez pu mener à bien votre entreprise. Prenez soin d'appliquer dans l'avenir les principes ainsi découverts.

De même, faites l'examen de la dernière affaire que vous avez réussie. Cherchez quels procédés, quelles règles de conduite vous ont surtout été utiles. Sachez tirer les leçons de l'expérience pour les employer à coup sûr. Et essayez, d'après l'impartial examen de vos échecs et de vos succès, de vous constituer une sorte de « philosophie » pratique, de votre profession d'abord et, de façon plus large, des affaires en général et de la vie quotidienne.

(*d*) Rédigez par écrit un plan d'action pratique sur un sujet de vie courante, choisi à votre gré ; utilisez les règles de méthode indiquées pages 63 et suivantes.

(*e*) Enfin, réfléchissez aux avantages et aux inconvénients que présente pour vous la pratique de l'intuition. Vous fiez-vous à l'intuition ? Vos intuitions vous trompent-elles souvent ? Comment vous protégez-vous, à l'ordinaire, contre les surprises et les erreurs de l'intuition ?

Exercice XXXV.

Enoncez cinq jugements que vous avez formulés dans la journée. En face de chacun d'eux, inscrivez le degré d'adhésion réel de votre esprit : soupçon, opinion, certitude, etc... Et examinez si vous avez exprimé devant votre interlocuteur cette nuance de votre pensée.

(*Voir à la page suivante l'Exercice XXXVI*)

Exercice XXXVI.

Remplissez les blancs dans l'histoire suivante. Il n'y a qu'un mot par intervalle, et chaque intervalle est numéroté au-dessus de la ligne pointillée :

« Le sergent avait pris part à (1) ..... batailles, et dans la dernière mêlée, il avait eu la mâchoire (2) ..... Lorsqu'il fut à l'hôpital, il supporta (3) ..... ses souffrances, jusqu'au jour où il commença à aller suffisamment (4) ..... pour que sa famille pût le (5) ..... Alors, il commença à être inquiet, agité. Il avait surtout peur du choc que (6) ..... femme éprouverait en voyant son horrible (7) ..... et il (8) .....piteusement à l'infirmière de l' (9) ..... du jour de leur visite afin qu'il pût se (10) ..... à l'épreuve. « Je suis un poltron », se lamentait-il. Cependant, lorsque sa femme arriva, il était presque (11) ..... Elle fut très brave. Un moment elle frissonna, mais elle se ressaisit aussitôt et l' (12) .....».

EXERCICES SPECIAUX POUR L'ÉDUCATION DE L'ESPRIT ET L'ENTRETIEN DE LA SANTÉ

SIXIÈME LEÇON

L'effet de l'Autosuggestion est extraordinaire. Comme un grand écrivain a conseillé de le faire, dites-vous, chaque soir, immédiatement avant de vous endormir, que le lendemain vous travaillerez aisément et avec fruit, et que tout ira bien. Ne mentionnez pas que vous serez ennuyé, ni fatigué ; *éloignez* de votre esprit les mots « fatigue » et « ennui ». Ne pensez qu'à la *facilité*, à l'*agrément*, au *succès* du travail pour le jour suivant.

Le meilleur moment pour l'Autosuggestion est celui qui précède immédiatement le sommeil.

Le meilleur moment pour vous rappeler les avantages d'exercices judicieux, c'est celui où vous vous habillez et vous déshabillez. On a peu à gagner en faisant attention aux divers mouvements qu'exigent ces deux actes, si ce n'est de temps en temps, pour la pratique.

On ferait bien, par conséquent, d'y prendre garde quelquefois. Par exemple, lorsque vous prenez un bain, goûtez pleinement la sensation de vous asperger d'eau avec une éponge, et, tandis que vous brossez vos cheveux, rendez-vous bien compte du mouvement musculaire que vous accomplissez et des sensations produites sur le cuir chevelu et sur les cheveux.

I. — Au Lit.

Voici un exercice musculaire de respiration correspondant aux mouvements abdominaux de la Deuxième Leçon. Aspirez l'air comme il a été dit, les mains sur les côtes, et, tandis que vous retenez votre haleine, pressez les côtes en dedans, puis laissez-les se détendre de nouveau au dehors ; puis, pressez-les encore en dedans, afin de faire circuler l'air à travers les poumons. Rejetez alors l'air vicié.

Pendant que vous êtes encore étendu sur le lit, gardez mous et libres les mains et les bras ainsi que la jambe et le pied gauches ; élevez alors votre jambe droite pliée, avec les orteils en extension complète, de façon à étirer les muscles antérieurs de la jambe. Amenez le genou droit vers votre poitrine, en veillant à ce que celle-ci ne s'avance pas à la rencontre de votre genou. Maintenez la tête en arrière et le menton rentré. Secouez alors votre jambe et votre pied droits et laissez-les se reposer. Refaites cet exercice avec la jambe et le pied gauches.

Ne vous contentez pas de ce mouvement partiel ; recommencez-le avec la jambe droite, tandis que la gauche est au repos ; mais, cette fois, amenez le genou droit vers la poitrine avec les deux mains. Vous serez surpris de voir que vous allez beaucoup plus loin que sans l'aide des mains. C'est ce qui arrive dans les exercices de respiration : les mains vous aident à expirer plus complètement. Secouez alors la jambe droite et laissez-la se reposer. Répétez l'exercice avec la jambe gauche.

Si vous êtes assez fort, exécutez-le, simultanément, avec les deux jambes.

Alors, reposez-vous, détendez-vous, et refaites ces exercices successifs en imagination. Vous devriez y arriver aisément. Ces mouvements ont plusieurs

avantages. Non seulement ils fortifient des muscles importants du tronc, mais ils massent le foie et l'estomac. C'est la jambe droite qui a le plus d'effet sur le foie, la jambe gauche en a davantage sur l'estomac.

II. — Hors du Lit.

Restez debout, les jambes suffisamment écartées, les pieds posés fermement sur le sol, les genoux bien effacés. Il est très important pour cet exercice que les reins soient cambrés et le menton rentré ; vous pouvez encore, si vous le préférez, regarder au plafond, la tête étant bien rejetée en arrière ; cependant, ne faites pas d'efforts exagérés. Tout d'abord, ayez la main et le bras gauches mous et libres ; pliez ensuite le bras droit et amenez le revers de la main droite sous votre menton; maintenez votre coude droit près de vos côtes droites. Étendez lentement votre main droite devant vous, les doigts étant maintenant renversés en arrière et joints. La paume des mains doit rester face en avant. Maintenant, portez votre pouce droit en avant et en bas et faites tourner lentement votre bras droit raidi, comme lorsque vous exécutez certains mouvements de natation. Ramenez-le en arrière, et ramenez également votre épaule en arrière et en bas, jusqu'à ce que la main et le bras droits soient abaissés ; élevez-les alors de nouveau et placez-les dans la première position. Exécutez ce mouvement deux fois. La main et le bras gauches doivent être mous et libres ; ne les laissez pas « sympathiser » avec le mouvement. Secouez alors la main et le bras droits. Laissez-les se détendre à leur tour, et mettez-les au repos. Recommencez l'exercice avec la main et le bras gauches, puis avec les deux mains et les deux bras. Enfin, reposez-vous, et refaites le tout en imagination.

Instructions Spéciales concernant les Feuilles d'Exercices et les Manuels.

1. Ecrivez lisiblement votre nom sur chaque Feuille d'Exercices, et votre adresse, s'il y a lieu, sur une feuille séparée.

2. Inscrivez votre numéro matricule sur toutes les feuilles et lettres que vous nous adresserez, afin que nous puissions vous répondre rapidement.

3. Nos Livrets devront être conservés à titre de référence pour que vous puissiez vous y reporter en toutes circonstances. Nos Étudiants ont, seuls, le droit de s'en servir. Ils ne doivent ni les montrer, ni les prêter, ni les vendre.

4. Dix à quinze jours suffisent pour assimiler le contenu d'une brochure et répondre aux questions des Feuilles d'Exercices, mais il est possible d'y passer plus de temps. Tout dépend des loisirs de l'Étudiant. Il n'y a pas de temps fixé pour le retour des Feuilles d'Exercices, mais on doit en envoyer (au moins) une par mois à la correction.

N.B. — *Les élèves inscrits selon le mode du* **prêt des livrets** *sont autorisés à prendre des notes qu'ils ne devront ni communiquer ni donner.*

SEPTIÈME LEÇON DU COURS PELMAN

L'originalité des idées, dont traite la septième Leçon, est un sujet passionnant, et non seulement passionnant, mais d'une réelle importance. Les « nouvelles idées » dans le commerce, l'industrie, la littérature, les arts et toutes les professions, sont synonymes de Progrès. Elles sont à la base de l'initiative et de la réussite. Cette Leçon sera donc pour vous d'un intérêt pratique direct. Mais aussi elle vous montrera qu'on peut enrichir sans cesse tous les domaines de l'activité, et rendre la vie et la tâche professionnelle passionnantes. Elle vous enthousiasmera.

Afin d'éviter tout retard dans nos réponses, prière de toujours mentionner le numéro matricule.