

Carol S. Dweck

CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT

Une nouvelle psychologie de la réussite



individus, groupes, cultures

MARDAGA

Carol S. Dweck

CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT
UNE NOUVELLE PSYCHOLOGIE
DE LA RÉUSSITE

TRADUIT DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS)
PAR JEAN-BAPTISTE DAYEZ



MARDAGA

Avant-propos

Un jour, mes étudiants m'ont fait asseoir et m'ont intimé l'ordre d'écrire ce livre. Ils voulaient que les gens puissent profiter de notre travail pour améliorer leur existence. C'était quelque chose que je voulais faire depuis longtemps, mais c'est à ce moment que c'est devenu ma priorité numéro un.

Mon travail fait partie d'une tradition qui souligne la puissance de nos croyances. Il peut s'agir de croyances dont nous sommes ou non conscients, mais elles affectent fortement ce que nous voulons et le fait que nous réussissions ou non à l'obtenir. Cette tradition montre également comment le fait de changer les croyances des gens – même les plus simples d'entre elles – peut avoir des effets profonds.

Dans ce livre, vous apprendrez comment une croyance simple à propos de vous-même – une croyance que nous avons mise à jour dans nos recherches – guide une grande part de votre vie. En fait, elle imprègne *chaque* composante de votre vie. Une bonne partie de ce que vous pensez être votre personnalité se développe en réalité à partir de cet «état d'esprit». Et une bonne partie de ce qui peut vous empêcher d'atteindre votre potentiel également.

Aucun livre n'a jamais expliqué en quoi consiste cet état d'esprit ni montré aux gens comment s'en servir dans leurs vies. Vous comprendrez tout à coup les grands hommes – en sciences, en littérature, en arts, en sports, et dans les affaires – et ceux qui auraient pu le devenir. Vous comprendrez votre partenaire, votre patron, vos amis, vos enfants. Vous verrez comment libérer votre potentiel – et celui de vos enfants.

C'est pour moi un privilège de partager mes découvertes avec vous. En plus des réactions des participants à mes recherches, j'ai agrémenté chaque chapitre de récits tirés de la presse ou basés sur mon existence et mon expérience, de façon à ce que vous puissiez voir les états d'esprit en action. (Dans la plupart des cas, les noms et les informations personnelles ont été modifiés pour préserver l'anonymat; dans certains cas, plusieurs personnes

ont été condensées en une seule pour clarifier le propos. Un certain nombre d'échanges verbaux sont recréés de mémoire, et je les ai restitués de mon mieux.)

À la fin de chaque chapitre et tout au long du dernier chapitre, je vous indique des manières d'appliquer les leçons – des façons d'identifier l'état d'esprit qui guide votre vie, de comprendre comment il fonctionne, et de le changer si vous le souhaitez.

Je voudrais saisir l'opportunité de remercier toutes les personnes qui ont rendu ma recherche et ce livre possibles. Mes étudiants ont fait de ma carrière de recherche un bonheur total. J'espère que je leur ai autant appris que j'ai appris d'eux. Je voudrais également remercier les organismes qui ont soutenu notre recherche : la William T. Grant Foundation, la National Science Foundation, le ministère de l'Éducation, le National Institute of Mental Health, le National Institute of Child Health and Human Development, et la Spencer Foundation.

Les personnes de chez Random House* ont formé l'équipe la plus encourageante que je puisse souhaiter: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry, et, surtout, Caroline Sutton, mon éditrice. Votre enthousiasme au sujet de mon livre et vos excellentes suggestions ont fait toute la différence. Je remercie mon merveilleux agent, Giles Anderson, ainsi que Heidi Grant de m'avoir mise en contact avec lui.

Merci à toutes les personnes qui m'ont donné des idées et des commentaires, mais j'adresse un merci tout particulier à Polly Shulman, Richard Dweck et Mary Ann Peshkin pour leurs commentaires approfondis et perspicaces. Enfin, je remercie mon mari, David, pour son amour et son enthousiasme, qui donnent à ma vie une dimension supplémentaire. Son appui tout au long de ce projet a été extraordinaire.

Mon travail a porté sur le développement et il m'a aidée à favoriser mon propre développement. J'espère qu'il aura le même effet sur vous.

* Maison d'édition de la version originale de l'ouvrage (*NdT*).

Chapitre 1

Les états d'esprit

Quand j'étais une jeune chercheuse à ses débuts, un événement particulier a changé ma vie. J'étais obsédée par l'idée de comprendre comment les gens font face aux échecs, et j'ai décidé d'étudier ce phénomène en observant comment les élèves s'attaquent à des problèmes difficiles¹. Ainsi, j'ai emmené des enfants, un par un, dans une salle de leur école, je les ai mis à l'aise, et je leur ai ensuite donné une série de problèmes à résoudre. Les premiers étaient assez faciles, mais les suivants étaient difficiles. Pendant que les élèves grognaient, transpiraient et peinaient, j'ai observé leurs stratégies et j'ai sondé ce qu'ils pensaient et ressentaient. Je m'attendais à des différences parmi les enfants dans leurs manières de faire face à la difficulté, mais j'ai constaté une chose que je n'avais pas du tout prévue.

Confronté aux problèmes difficiles, un garçon de dix ans a rapproché sa chaise, s'est frotté les mains, s'est léché les babines et s'est écrié: «J'aime avoir un défi!». Un autre, qui suait sur les problèmes, me regarda avec une expression heureuse et dit avec autorité: «Vous savez, j'espérais que ce serait instructif!».

«*Qu'est-ce qui ne va pas chez eux?*», me suis-je demandé. J'avais toujours pensé que soit vous faisiez face à l'échec, soit vous ne faisiez pas face à l'échec. Je n'avais jamais pensé que quiconque puisse *aimer* l'échec. Étaient-ce des enfants extraterrestres ou avaient-ils découvert quelque chose?

Tout le monde a un guide, un modèle, quelqu'un qui a indiqué le chemin à prendre à un moment critique de sa vie. Ces enfants furent mes modèles. De façon évidente, ils savaient quelque chose que je ne savais pas et j'étais déterminée à découvrir quoi – afin de comprendre le genre d'état d'esprit qui pourrait transformer un échec en cadeau.

Que savaient-ils? Ils savaient que les qualités humaines, telles que les compétences intellectuelles, pouvaient être cultivées par l'effort. Et c'est ce

qu'ils faisaient – devenir plus intelligents. Non seulement ils n'étaient pas découragés par l'échec, mais ils ne pensaient même pas qu'ils étaient en train d'échouer. Ils pensaient qu'ils apprenaient.

Pour ma part, je pensais, au contraire, que les qualités humaines étaient gravées dans la pierre. Pour moi, vous étiez intelligent ou vous ne l'étiez pas, et l'échec signifiait que vous ne l'étiez pas. C'était aussi simple que ça. Si vous pouviez aligner les succès et éviter les échecs (à tout prix), vous pouviez rester intelligent. Les combats, les erreurs, la persévérance ne faisaient tout simplement pas partie du tableau.

Savoir si les qualités humaines peuvent être cultivées ou si elles sont gravées dans la pierre est une vieille question. Savoir ce que ces croyances signifient pour vous en est une nouvelle: quelles conséquences cela a-t-il de penser que votre intelligence ou personnalité est quelque chose que vous pouvez développer, par opposition à quelque chose qui est un trait fixe et profond? Considérons d'abord le débat séculaire et hautement controversé sur la nature humaine et revenons ensuite à la question de ce que ces croyances signifient pour vous.

POURQUOI LES GENS SONT-ILS DIFFÉRENTS LES UNS DES AUTRES?

Depuis l'aube des temps, les gens ont pensé, agi, et réussi différemment les uns des autres. Il était certain que quelqu'un poserait la question de savoir pourquoi les gens étaient différents les uns des autres – pourquoi certains sont plus intelligents ou plus moraux – et si une chose les rendait différents de manière permanente. Les experts ont adopté les deux positions. Certains ont affirmé qu'il y avait une base physique importante à ces différences, les rendant inévitables et immuables. Au cours des époques, ces prétendues différences physiques ont inclus les bosses sur le crâne (phrénologie), la taille et la forme de ce dernier (craniologie) et, aujourd'hui, les gènes².

D'autres ont pointé les différences importantes existant entre les origines, les expériences, la formation ou les manières d'apprendre des gens. Vous serez peut-être surpris(e) d'apprendre³ qu'un grand défenseur de cette vision des choses était Alfred Binet, l'inventeur du test de Q.I. Le test de Q.I. n'était-il pas censé résumer l'intelligence immuable des enfants? En fait, non. Binet, un Français travaillant à Paris au début du XX^e siècle, a conçu ce test pour identifier les enfants qui ne tiraient pas profit de l'enseignement des écoles publiques de Paris, *de sorte que de nouveaux programmes éducatifs puissent être conçus pour les remettre sur la bonne voie*. Sans nier les différences individuelles entre les intellects des enfants, il croyait que l'éducation et l'exercice pourraient provoquer des changements fondamentaux de l'intelligence. Voici une citation d'un de ses livres principaux, *Les idées modernes sur les enfants*, dans lequel il résume son travail avec des centaines d'enfants en difficulté d'apprentissage:

Quelques philosophes récents [...] affirm[e]nt que l'intelligence d'un individu est une quantité fixe, une quantité qu'on ne peut pas augmenter. Nous devons protester et réagir contre ce pessimisme brutal. [...] Avec de l'exercice et de l'entraînement, et surtout de la méthode, on arrive à augmenter son attention, sa mémoire, son jugement et à devenir littéralement plus intelligent qu'on ne l'était auparavant.⁴

Qui a raison? Aujourd'hui la plupart des experts conviennent que ce n'est pas soit les uns soit les autres. Ce n'est pas la nature *ou* la culture, pas les gènes *ou* l'environnement. Dès la conception, il y a des interactions constantes entre les deux. En fait, comme l'a affirmé Gilbert Gottlieb⁵, un éminent neurologue, non seulement les gènes et l'environnement coopèrent pendant que nous nous développons, mais les gènes *requièrent* des informations de la part de l'environnement pour fonctionner correctement.

Dans le même temps, les scientifiques apprennent que les gens ont plus de capacité qu'on ne le pensait pour l'apprentissage et le développement du cerveau tout au long de la vie. Bien sûr, chaque personne a un fondement génétique unique. Les gens peuvent commencer avec différents tempéraments et différentes aptitudes, mais il est clair que l'expérience, la formation, et l'effort personnel les amènent à parcourir le reste du chemin. Robert Sternberg, le grand spécialiste actuel de l'intelligence, écrit que le facteur principal qui détermine si les gens atteignent un niveau d'expertise «n'est pas une quelconque capacité fixe, mais l'engagement intentionnel qu'ils y consacrent»⁶. Ou, comme l'a reconnu Binet, son prédécesseur, ce n'est pas toujours les gens qui naissent les plus intelligents qui finissent les plus intelligents.

QU'EST-CE QUE TOUT CECI IMPLIQUE POUR VOUS? LES DEUX ÉTATS D'ESPRIT

C'est une chose d'avoir des experts donnant leurs avis au sujet de questions scientifiques. C'est autre chose de comprendre comment ces points de vue s'appliquent à vous. Pendant vingt ans, ma recherche a montré que *le point de vue que vous adoptez sur vous-même* affecte profondément la manière dont vous conduisez votre vie. Elle peut déterminer si vous devenez la personne que vous voulez être et si vous accomplissez les choses qui comptent pour vous. Comment cela se produit-il? Comment une simple croyance peut-elle avoir la puissance de transformer votre fonctionnement psychologique et, en conséquence, votre vie?

La croyance dans le fait que vos qualités sont gravées dans la pierre – l'*état d'esprit fixe* – crée un besoin impérieux de faire ses preuves, encore et toujours. Si vous avez seulement une certaine quantité d'intelligence, une certaine personnalité et un certain sens moral, vous feriez mieux de montrer que vous en avez une quantité adéquate. Cela ne conviendrait tout simplement pas d'avoir l'air ou de se sentir déficient par rapport à des caractéristiques aussi fondamentales.

Certains d'entre nous sont formés à cet état d'esprit depuis leur plus jeune âge. Même enfant, j'étais focalisée sur le fait d'être intelligente, mais l'état d'esprit fixe m'a vraiment été inculqué par Mme Wilson, mon institutrice de sixième primaire. À la différence d'Alfred Binet, elle croyait que les scores de Q.I. des personnes reflétaient l'entièreté de ce qu'elles étaient. En classe, nous étions assis dans l'ordre des Q.I., et elle ne faisait confiance qu'aux élèves au Q.I. élevé pour battre les frotteurs ou apporter un mot au proviseur. Hormis les maux d'estomac quotidiens qu'elle provoquait par son attitude catégorique, elle créait un état d'esprit par le biais duquel chaque élève de la classe avait un seul but dévorant – avoir l'air intelligent, ne pas avoir l'air bête. Qui pouvait s'occuper ou apprécier d'apprendre quand notre être tout entier était mis en jeu chaque fois qu'elle nous distribuait un test ou appelait un élève?

J'ai vu tant de personnes animées par ce but insatiable de faire leurs preuves – en classe, dans leur carrière, et dans leurs relations. Chaque situation réclame une confirmation de leur intelligence, de leur personnalité, ou de leur caractère. Chaque situation est évaluée: *est-ce que je réussirai ou est-ce que j'échouerais? Est-ce que j'aurai l'air intelligent ou idiot? Est-ce que je serai accepté ou rejeté? Est-ce que je me sentirai gagnant ou perdant?*

Mais, après tout, notre société n'accorde-t-elle pas de la valeur à l'intelligence, à la personnalité et au caractère? N'est-il pas normal de vouloir posséder ces traits? Oui, mais...

Il y a un autre état d'esprit dans lequel ces traits ne sont pas simplement une main de poker que vous devez accepter et avec laquelle vous devez jouer, en essayant sans cesse de vous convaincre, vous et les autres, que vous avez une quinte floche alors que vous êtes secrètement embarrassé parce que vous avez une paire de dix. Dans cet autre état d'esprit, le jeu avec lequel vous jouez est juste le point de départ pour un développement ultérieur. *Cet état d'esprit de développement* est basé sur la croyance que vos qualités fondamentales sont des choses que vous pouvez cultiver par vos efforts. Bien que les gens puissent être différents de beaucoup de façons – de par leurs talents et aptitudes initiales, leurs intérêts, ou leur tempérament –, chacun peut changer et se développer par le travail et l'expérience.

Les gens avec cet état d'esprit croient-ils que n'importe qui peut être n'importe quoi, que n'importe qui ayant la motivation ou la formation appropriée peut devenir Einstein ou Beethoven? Non, mais ils croient que le vrai potentiel d'une personne est inconnu (et qu'il est impossible de le connaître); qu'il est impossible de prévoir ce qui peut être accompli avec des années de passion, de dur labeur et de formation.

Saviez-vous que Darwin et Tolstoï étaient considérés comme des enfants ordinaires? Que Ben Hogan, un des plus grands golfeurs de tous les temps, manquait totalement de coordination et de grâce quand il était enfant? Que la photographe Cindy Sherman, dont le nom s'est retrouvé sur presque toutes les listes regroupant les artistes les plus importants du XX^e siècle, a échoué à son premier cours de photographie? Qu'on a conseillé à Geraldine

Page, une des plus grandes actrices nord-américaines, d'abandonner pour manque de talent?

Vous pouvez voir comment la croyance dans le fait que des qualités qui vous sont chères peuvent être développées crée une passion pour l'apprentissage. Pourquoi gaspiller du temps à prouver encore et toujours à quel point vous êtes bon(ne) quand vous pourriez devenir meilleur(e)? Pourquoi cacher vos insuffisances au lieu de les surmonter? Pourquoi chercher des amis et partenaires qui ne feront que consolider votre confiance en vous plutôt que ceux qui vous mettront aussi au défi de vous développer? La volonté de grandir et de tenir bon, même (ou en particulier) quand ça ne va pas, c'est la marque de l'état d'esprit de développement. C'est l'état d'esprit qui permet à des personnes de réussir à certains des moments les plus difficiles de leur vie.

UN POINT DE VUE DIFFÉRENT SELON L'ÉTAT D'ESPRIT⁷

Pour vous donner une meilleure notion de la façon dont les deux états d'esprit fonctionnent, imaginez – d'une façon aussi concrète que possible – que vous êtes un(e) jeune adulte vivant une très mauvaise journée:

Un jour, vous allez à un cours qui est vraiment important pour vous et que vous aimez beaucoup. Le professeur rend les notes des examens de milieu de trimestre. Vous avez obtenu un 12/20. Vous êtes très déçu(e). Ce soir-là, sur le chemin du retour, vous constatez que vous avez écopé d'une contravention. Vraiment frustré(e), vous appelez votre meilleur(e) ami(e) pour partager votre expérience, mais vous vous sentez incompris(e).

Que penseriez-vous? Que ressentiriez-vous? Que feriez-vous?

Quand j'ai posé ces questions à des personnes avec l'état d'esprit fixe, voici ce qu'elles ont dit: «Je me sentirais rejeté(e)», «Je suis un échec total», «Je suis un(e) idiot(e)», «Je suis un(e) perdant(e)», «Je me sentirais sans valeur et idiot(e) – tout le monde est mieux que moi», «Je suis merdique». En d'autres termes, ils verraient ce qui s'est produit comme une mesure directe de leur compétence et de leur valeur.

Voici ce qu'ils penseraient de leurs vies: «Mon existence est pitoyable», «Ma vie est nulle», «Quelqu'un là-haut ne m'aime pas», «Le monde entier cherche à m'avoir», «Quelqu'un cherche à me détruire», «Personne ne m'aime, tout le monde me déteste», «La vie est injuste et tous mes efforts sont inutiles», «La vie est dégueulasse. Je suis stupide. Jamais rien de bon ne m'arrive», «Je suis la personne la plus malheureuse sur Terre».

Pardonnez-moi, mais a-t-il été question de mort et de destruction ou seulement d'une note d'examen, d'une contravention et d'un appel téléphonique décevant?

Ces personnes ont-elles seulement une faible estime d'elles-mêmes ou sont-elles des pessimistes patentées? Non! De fait, quand elles ne font pas face à l'échec, elles se sentent aussi méritantes et optimistes – aussi

intelligentes et attirantes – que les personnes avec l'état d'esprit de développement.

Mais alors, comment feraient-elles face à cette situation? «Je ne prendrais plus la peine de consacrer tant de temps et d'effort à bien faire quoi que ce soit» (en d'autres termes, ne laissez personne vous évaluer à nouveau). «Ne rien faire», «Rester dans mon lit», «Me saouler», «Manger», «Hurler sur quelqu'un si j'en ai l'opportunité», «Manger du chocolat», «Écouter de la musique et boudier», «Entrer dans mon placard et m'y asseoir», «Me bagarrer avec quelqu'un», «Crier», «Casser quelque chose», «Qu'y a-t-il à faire?».

Qu'y a-t-il à faire! Vous savez, quand j'ai écrit l'anecdote concernant la personne adulte, j'ai intentionnellement évoqué une note de 12/20, pas de 4/20. C'était un examen de milieu de trimestre, pas un examen final. C'était une contravention, pas un accident de voiture. La personne s'est sentie incomprise et pas clairement rejetée. Rien de catastrophique ni d'irréversible n'est arrivé. Pourtant, à partir de ce matériel brut, l'état d'esprit fixe crée le sentiment de l'échec complet et de la paralysie totale.

Quand j'ai donné le même topo à des personnes avec l'état d'esprit de développement, voici ce qu'elles ont dit. Elles penseraient:

«Je dois travailler plus dur au cours, faire plus attention en garant la voiture, et me demander si mon ami(e) a eu une mauvaise journée».

«Le 12/20 m'indiquerait que je devrais travailler beaucoup plus dur au cours, mais j'ai le reste du semestre pour améliorer mes notes».

Il y avait beaucoup, beaucoup plus de réponses de ce type, mais je pense que vous avez compris l'idée. Maintenant, comment feraient-ils face à cette situation? Directement.

«Je commencerais à penser à étudier plus dur (ou à étudier d'une manière différente) pour mon prochain test à ce cours, je paierais la contravention, et je mettrai les choses au clair avec mon (ma) meilleur(e) ami(e) la prochaine fois que nous discuterons».

«Je regarderais ce qui était faux sur mon examen, prendrais la résolution de mieux faire, paierais mon PV, et appellerais mon ami(e) pour lui dire que j'étais énervé(e) la veille».

«Travailler dur pour mon prochain examen, parler au professeur, faire attention à l'endroit où je me gare ou contester la contravention, et découvrir ce qui ne va pas avec mon ami(e)».

Vous ne devez pas avoir un état d'esprit ou l'autre pour être vexé. «Qui ne le serait pas? Des choses comme une faible note ou la rebuffade d'un ami ou d'un être aimé, ce ne sont pas des événements amusants. Personne ne s'est léché les babines avec délectation. Pourtant, les gens avec l'état d'esprit de développement ne se sont pas mis une étiquette négative sur le front et n'ont pas baissé les bras. Bien qu'ils se soient sentis affligés, ils étaient prêts à prendre des risques, à affronter les défis, et à poursuivre le travail pour les relever.

ALORS, QUOI DE NEUF?

Est-ce que tout ceci est une idée si originale que ça? Nous avons un bon nombre de dictons qui soulignent l'importance du risque et le pouvoir de la persévérance, tel que «Qui ne risque rien, n'a rien», «Si vous ne réussissez pas au début, essayez, essayez encore» ou «Rome ne s'est pas construite en un jour». (D'ailleurs, j'ai été enchantée d'apprendre que les Italiens ont la même expression.) Ce qui est vraiment étonnant, c'est que les gens avec l'état d'esprit fixe ne seraient pas d'accord. Pour eux, c'est «Qui ne risque rien, ne perd rien», «Si au début vous ne réussissez pas, vous n'avez probablement pas la capacité», «Si Rome ne s'est pas construite en un jour, peut-être n'était-elle pas censée exister». En d'autres termes, le risque et l'effort sont deux choses qui pourraient indiquer vos insuffisances et prouver que vous n'étiez pas fait(e) pour la tâche. En fait, il est surprenant de voir à quel point les gens avec l'état d'esprit fixe ne croient pas à l'effort.

Ce qu'il y a de neuf également, c'est que les idées que les gens ont à propos du risque et de l'effort se développent à partir de leur état d'esprit plus fondamental. Ce n'est pas par hasard que certains reconnaissent la valeur des défis et l'importance de l'effort. Notre recherche a prouvé que ceci *découle directement* de l'état d'esprit de développement. Quand nous enseignons aux gens l'état d'esprit de développement, avec son accent sur la croissance, ces idées au sujet du défi et de l'effort émergent. De même, ce n'est pas par hasard que certains prennent en grippe le défi et l'effort. Quand nous mettons (temporairement) des personnes dans un état d'esprit fixe en mettant l'accent sur les traits permanents, elles craignent rapidement l'idée de défi et dénigrent celle d'effort.

Nous voyons souvent des livres avec des titres comme *Les dix secrets des personnes qui ont le mieux réussi au monde* encombrer les étagères des librairies, et ces livres peuvent donner plusieurs trucs utiles. Mais ils consistent habituellement en une liste de conseils sans relation entre eux, comme «Prenez davantage de risques!» ou «Croyez en vous!». Alors qu'on vous laisse admirer les personnes qui peuvent le faire, il n'est jamais évident de savoir comment ces choses vont ensemble ou comment vous pourriez un jour devenir comme ça. Ainsi, vous êtes inspiré pendant

quelques jours, mais, fondamentalement, les personnes qui ont le mieux réussi au monde gardent leurs secrets.

Au lieu de ça, quand vous commencerez à comprendre les états d'esprit fixe et de développement, vous verrez précisément comment une chose mène à une autre – comment la croyance dans le fait que vos qualités sont gravées dans la pierre mène à une foule de pensées et d'actions, et comment la croyance dans le fait que vos qualités peuvent être cultivées mène à une foule de pensées et d'actions différentes, vous faisant suivre une voie totalement distincte. C'est ce que nous, psychologues, appelons une expérience de type *Eurêka!**. Non seulement j'ai vu ceci dans ma recherche quand nous enseignons aux gens un nouvel état d'esprit, mais je reçois tout le temps des courriers de personnes qui ont lu mon travail.

Elles se reconnaissent: «Quand je lis votre article, je me suis littéralement retrouvé(e) à dire, à plusieurs reprises, “c'est moi, c'est de moi que ça parle!”». Elles perçoivent les connexions: «Votre article m'a complètement soufflé(e). J'ai eu le sentiment d'avoir découvert le secret de l'univers!» Elles sentent leurs états d'esprit se réorienter: «Je peux certainement rapporter avoir vécu une sorte de révolution personnelle de ma propre pensée, et c'est un sentiment passionnant». Et elles peuvent mettre cette nouvelle façon de penser en pratique pour elles-mêmes *et* pour d'autres: «Votre travail m'a permis de transformer mon travail avec les enfants et de voir l'éducation d'une façon différente» ou «Je voulais juste vous faire savoir l'impact – au niveau personnel et pratique – qu'a eu votre exceptionnelle recherche sur des centaines d'étudiants».

LA CONNAISSANCE DE SOI: QUI A UNE VISION EXACTE DE SES POTENTIELS ET DE SES LIMITES?

Il se peut que les personnes avec l'état d'esprit de développement ne pensent pas qu'elles sont Einstein ou Beethoven, mais ne sont-elles pas malgré tout plus enclines à avoir une vision exagérément positive de leurs capacités et à essayer des choses dont elles ne sont pas capables? En fait, des études prouvent que les gens sont très mauvais pour estimer leurs capacités⁸. Récemment, nous avons cherché à voir qui était le plus susceptible de l'être. Bien sûr, nous avons constaté que les gens estimaient très mal leur performance et leur capacité. *Mais c'était ceux avec l'état d'esprit fixe qui concentraient presque toute l'inexactitude observée.* Les personnes avec l'état d'esprit de développement étaient quant à elles étonnamment lucides⁹.

Quand vous y réfléchissez, cela se comprend. Si, comme ceux avec l'état d'esprit de développement, vous croyez que vous pouvez vous développer, alors vous êtes ouvert(e) aux informations exactes sur vos capacités actuelles, même si elles sont peu flatteuses. Qui plus est, si vous êtes orienté(e) vers l'apprentissage, comme ils le sont, vous *avez besoin* d'informations précises sur vos capacités actuelles afin d'apprendre efficacement. En revanche, si tout est soit une bonne soit une mauvaise nouvelle au sujet de vos précieuses qualités – comme c'est le cas chez les personnes avec l'état d'esprit fixe –, le tableau est presque inévitablement déformé. Quelques résultats sont magnifiés, d'autres sont justifiés, et, sans que vous ne le sachiez, vous ne vous connaissez pas du tout.

Howard Gardner, dans son livre *Les personnalités exceptionnelles*, a conclu que les individus exceptionnels avaient «un talent spécial pour identifier leurs propres forces et faiblesses»¹⁰. Il est intéressant que ceux avec l'état d'esprit de développement semblent avoir ce talent.

CE QU'IL Y A EN MAGASIN

L'autre chose que les personnes exceptionnelles semblent avoir est un talent spécial pour changer les revers de l'existence en succès futurs. Les chercheurs étudiant la créativité s'entendent à ce propos. Une enquête réalisée auprès de 143 chercheurs spécialistes de la créativité a mis en évidence un large consensus à propos de l'ingrédient numéro un nécessaire à l'accomplissement créatif¹¹. Et c'était précisément le type de persévérance et de résilience produit par l'état d'esprit de développement.

Vous pouvez demander à nouveau, *comment une seule croyance peut-elle mener à tout cela – l'amour du défi, la croyance dans l'effort, la résilience face aux revers, et un plus grand succès (plus créatif!)?* Dans les chapitres qui suivent, vous verrez précisément comment cela se produit: comment les états d'esprit changent ce pour quoi les personnes se battent et la façon dont elles considèrent la réussite. Comment ils changent la définition, la signification et l'impact de l'échec. Et comment ils changent au plus profond la signification de l'effort. Vous verrez comment ces états d'esprit entrent en jeu à l'école, dans les sports, sur le lieu de travail, et dans les relations. Vous verrez d'où ils viennent et comment ils peuvent être changés.

DÉVELOPPEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

Quel état d'esprit avez-vous? Répondez à ces questions au sujet de l'intelligence. Lisez chaque affirmation et décidez si vous êtes plutôt en accord ou plutôt en désaccord avec elle¹².

1. Votre intelligence est quelque chose de très caractéristique vous concernant et que vous ne pouvez pas beaucoup changer.

2. Vous pouvez apprendre de nouvelles choses, mais vous ne pouvez pas vraiment changer votre niveau d'intelligence.

3. Peu importe votre degré d'intelligence, vous pouvez toujours un peu le changer.

4. Vous pouvez toujours modifier substantiellement votre niveau d'intelligence.

Les questions 1 et 2 sont les questions liées à l'état d'esprit fixe. Les questions 3 et 4 reflètent l'état d'esprit de développement. Avec quel état d'esprit êtes-vous le plus en accord? Vous pouvez être un mélange des deux, mais la plupart des gens penchent en faveur de l'un ou de l'autre.

Vous avez également des croyances au sujet d'autres capacités. Vous pourriez substituer «talent artistique», «capacités sportives» ou «compétence en affaires» à «intelligence». Essayez de le faire.

Et pas seulement au sujet de vos capacités; de vos caractéristiques personnelles également. Lisez ces affirmations au sujet de votre personnalité et de votre caractère et décidez si vous êtes plutôt en accord ou plutôt en désaccord avec elles.

1. Vous êtes un certain type de personne, et on ne peut pas faire grand-chose pour changer cela.

2. Peu importe le genre de personne que vous êtes, vous pouvez toujours changer de façon substantielle.

3. Vous pouvez faire les choses différemment, mais les composantes importantes de la personne que vous êtes ne peuvent pas vraiment être changées.

4. Vous pouvez toujours changer les aspects fondamentaux de la personne que vous êtes.

Ici, les questions 1 et 3 sont les questions liées à l'état d'esprit fixe et les questions 2 et 4 reflètent l'état d'esprit de développement. Avec lesquelles étiez-vous le plus d'accord?

Était-ce différent de votre état d'esprit concernant l'intelligence? Cela se peut. Votre «état d'esprit sur l'intelligence» entre en jeu quand les situations impliquent les habiletés mentales.

Votre «état d'esprit sur la personnalité» entre en jeu dans les situations qui impliquent vos caractéristiques personnelles – par exemple, la mesure dans laquelle vous êtes fiable, coopératif(ve), bienveillant(e), ou compétent(e) socialement. L'état d'esprit fixe vous rend soucieux(se) de la façon dont vous serez jugé(e); l'état d'esprit de développement vous rend soucieux(se) de vous améliorer.

Voici encore quelques autres façons de penser aux états d'esprit:

◆ Pensez à quelqu'un dont vous savez qu'il est imprégné par l'état d'esprit fixe. Pensez à la façon dont il essaie toujours de faire ses preuves et à sa sensibilité au fait d'avoir tort ou de faire des erreurs. Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi il était comme ça? (Êtes-vous vous-même comme ça?) Maintenant, vous pouvez commencer à comprendre pourquoi.

◆ Pensez à quelqu'un dont vous savez qu'il maîtrise bien l'état d'esprit de développement – quelqu'un qui comprend que les qualités importantes peuvent être cultivées. Pensez aux façons dont il fait face aux obstacles. Pensez aux choses qu'il fait pour se développer. Trouvez quelques-unes des choses que vous pourriez vouloir changer en vous ou des domaines dans lesquels vous aimeriez progresser.

◆ Très bien. Maintenant, imaginez que vous avez décidé d'apprendre une nouvelle langue et que vous vous êtes inscrit(e) à un cours. Après quelques cours, le formateur vous appelle devant la classe et commence à vous poser des questions à brûle-pourpoint.

Adoptez un état d'esprit fixe. Votre capacité est en jeu. Pouvez-vous sentir tous les regards pointés sur vous? Pouvez-vous voir le visage du formateur qui vous évalue? Sentez la pression, sentez votre ego se hérissier et chanceler. Que pensez-vous et ressentez-vous d'autre?

Maintenant, adoptez un état d'esprit de développement. Vous êtes un(e) débutant(e) et c'est la raison pour laquelle vous êtes là. Vous êtes là pour apprendre. Le professeur est une ressource pour l'apprentissage. Sentez la pression vous quitter; sentez votre esprit s'ouvrir.

Le message est: vous pouvez changer votre état d'esprit.

* Appelée *Aha! Experience* en anglais et assez difficile à traduire (*NdT*).

Chapitre 2

Au cœur des états d'esprit

Quand j'étais jeune, je voulais trouver le prince charmant. Très beau et couronné de succès. Un beau parti. Je voulais une carrière prestigieuse, mais rien de trop difficile ni de trop risqué. Et je voulais que tout cela vienne à moi comme validation de ce que j'étais.

Il aurait fallu beaucoup d'années avant que je sois satisfaite. J'ai trouvé un type génial, mais il était encore en devenir. J'ai une super carrière, mais honnêtement, c'est un défi constant. Rien n'a été facile. Mais alors, pourquoi suis-je satisfaite? J'ai changé mon état d'esprit.

Je l'ai changé en raison de mon travail. Un jour, ma doctorante, Mary Bandura, et moi essayions de comprendre pourquoi certains étudiants étaient si motivés à prouver leur capacité, alors que d'autres pouvaient ne pas s'en préoccuper et apprendre. Nous avons soudain réalisé qu'il y avait *deux* significations à la capacité, et non une seule: une capacité fixe qui doit être prouvée, et une capacité variable qui peut être développée par l'apprentissage.

C'est ainsi que sont nés les états d'esprit. J'ai immédiatement su lequel j'avais. J'ai compris pourquoi j'avais toujours été aussi préoccupée par les erreurs et les échecs. Et j'ai reconnu pour la première fois que j'avais le choix.

Quand vous adoptez un état d'esprit, vous entrez dans un nouveau monde. Dans un monde – celui des traits fixes –, la réussite consiste à prouver que vous êtes intelligent(e) ou doué(e). À valider ce que vous êtes. Dans l'autre – le monde des qualités changeantes –, il est question de se déployer pour apprendre quelque chose de nouveau. De se développer.

Dans un monde, l'échec consiste à essayer un revers. À obtenir une mauvaise note. À perdre une compétition. À se faire virer. À être rejeté. Il signifie que vous n'êtes pas intelligent(e) ou pas doué(e). Dans l'autre monde, l'échec consiste à ne pas se développer. À ne pas atteindre les

choses qui comptent pour vous. Il signifie que vous n'accomplissez pas votre potentiel.

Dans un monde, l'effort est une mauvaise chose. Comme l'échec, il signifie que vous n'êtes pas intelligent(e) ou pas doué(e). Si vous l'étiez, vous n'auriez pas besoin d'effort. Dans l'autre monde, l'effort est ce qui vous *rend* intelligent(e) ou doué(e).

Vous avez le choix. Les états d'esprit sont juste des croyances. Ce sont des croyances puissantes, mais elles sont seulement dans votre tête, et vous pouvez les changer. Pendant votre lecture, pensez à ce que vous voudriez atteindre et à l'état d'esprit qui vous y amènera.

LE SUCCÈS EST-IL LIÉ À L'APPRENTISSAGE – OU AU FAIT DE PROUVER QUE VOUS ÊTES INTELLIGENT(E)?

Benjamin Barber, un éminent sociologue, a un jour dit: «Je ne divise pas le monde entre les faibles et forts, ou entre les succès et les échecs. [...] *Je divise le monde entre les apprenants et les non-apprenants*»¹³.

Qu'est-ce qui, sur Terre, pourrait faire de quelqu'un un non-apprenant? Tout le monde est né avec une intense pulsion à apprendre. Les enfants en bas âge développent quotidiennement leurs compétences. Pas seulement les compétences ordinaires, mais aussi les tâches les plus difficiles d'une vie, comme apprendre à marcher et à parler. Ils ne décident jamais que c'est trop dur ou que l'effort n'en vaut pas la peine. Les bébés ne s'inquiètent pas de faire des erreurs ou de s'humilier. Ils marchent, ils tombent, ils se relèvent. Ils vont simplement de l'avant.

Qu'est-ce qui est susceptible de mettre un terme à cet apprentissage exubérant? L'état d'esprit fixe. Dès que les enfants s'avèrent capables de s'évaluer, certains d'entre eux deviennent effrayés par les défis. Ils attrapent peur de ne pas être intelligents. J'ai étudié des milliers de gens depuis la maternelle, et il est stupéfiant de voir combien ceux qui rejettent une occasion d'apprendre sont nombreux.

Nous avons donné un choix à des enfants de quatre ans¹⁴ : ils pouvaient soit refaire un problème facile, soit en essayer un plus difficile. Même à ce jeune âge, les enfants avec l'état d'esprit fixe – ceux qui croyaient dans les traits fixes – s'en sont tenus au problème sans danger. Les enfants qui sont nés intelligents «ne font pas d'erreurs», nous ont-ils dit.

Les enfants avec l'état d'esprit de croissance – ceux qui croyaient qu'ils pouvaient devenir plus intelligents – ont trouvé que c'était un choix étrange. *Pourquoi me demandez-vous ça, Madame? Pourquoi quelqu'un voudrait-il continuer à faire le même problème encore et encore?* Ils ont choisi des problèmes difficiles les uns après les autres. «*Je meurs d'envie d'y arriver!*», s'est exclamée une petite fille.

Ainsi, les enfants avec l'état d'esprit fixe veulent s'assurer qu'ils réussissent. Les gens intelligents devraient toujours réussir. Mais pour des

enfants avec l'état d'esprit de développement, le succès concerne le développement personnel. Il porte sur le fait de devenir plus intelligent.

Une adolescente de première secondaire l'a bien résumé. «Je pense que l'intelligence est quelque chose pour laquelle vous devez travailler [...] elle ne vous est pas simplement donnée. [...] La plupart des enfants, s'ils ne sont pas sûrs d'une réponse, ne lèveront pas leur doigt pour répondre à la question. Mais ce que je fais d'habitude, c'est pourtant lever mon doigt, parce que, si j'ai tort, mon erreur sera corrigée. Ou alors je lèverai mon doigt et dirai: "Comment pourrait-on résoudre ce problème?" ou "Je n'arrive pas à ça. Pouvez-vous m'aider?". Rien qu'en faisant ça, j'augmente mon intelligence»¹⁵.

Au-delà des problèmes

C'est une chose de ne pas s'attaquer à un problème. C'en est une autre de ne pas saisir une occasion qui est importante pour votre futur. Pour voir si cela se produirait, nous avons tiré profit d'une situation peu commune¹⁶. À l'université de Hong Kong, tout se fait en anglais. Les cours sont en anglais, les manuels sont en anglais, et les examens sont en anglais. Mais certains étudiants qui entrent à l'université ne sont pas à l'aise en anglais. Cela se comprendrait donc qu'ils s'empressent de faire quelque chose à ce sujet.

Alors que les étudiants arrivaient pour s'inscrire en première année, nous savions lesquels n'étaient pas habiles en anglais. Et nous leur avons posé une question-clé: si les professeurs proposaient un cours pour les étudiants qui doivent améliorer leurs compétences en anglais, est-ce que vous le suivriez?

Nous avons également mesuré leur état d'esprit. Nous l'avons fait en leur demandant dans quelle mesure ils étaient d'accord avec des affirmations comme celle-ci: «Vous avez une certaine quantité d'intelligence, et vous ne pouvez pas vraiment faire grand-chose pour la changer». Les gens qui sont d'accord avec ce genre d'affirmation ont un état d'esprit fixe.

Ceux qui ont un état d'esprit de développement sont d'accord avec ceci: «Vous pouvez toujours sensiblement changer le niveau d'intelligence qui est le vôtre».

Plus tard, nous avons regardé qui avait dit oui pour le cours anglais. Les étudiants avec l'état d'esprit de développement ont dit un oui énergique. En revanche, ceux avec l'état d'esprit fixe n'étaient pas très intéressés.

Croyant que la réussite est une question d'apprentissage, les étudiants avec l'état d'esprit de développement ont saisi leur chance. Mais ceux avec l'état d'esprit fixe n'ont pas voulu exposer leurs faiblesses. Au lieu de cela, pour se sentir intelligents à court terme, ils étaient disposés à mettre leurs parcours universitaires en danger.

Voilà comment l'état d'esprit fixe transforme des gens en non-apprenants.

Les ondes cérébrales racontent la même histoire

Vous pouvez même voir la différence dans les ondes cérébrales des gens. Des gens avec les deux états d'esprit sont venus à notre laboratoire d'étude des ondes cérébrales à l'Université de Columbia¹⁷. Alors qu'ils répondaient à des questions difficiles et obtenaient des feedback, nous étions curieux de découvrir quand leurs ondes cérébrales montreraient qu'ils étaient intéressés et attentifs.

Les gens avec un état d'esprit fixe étaient intéressés uniquement quand le feed-back concernait leur capacité. Leurs ondes cérébrales ont montré qu'ils prêtaient une attention particulière quand on leur disait si leurs réponses étaient exactes ou erronées.

Mais quand ils étaient confrontés avec de l'information qui pouvait les aider à apprendre, il n'y avait aucun signe d'intérêt. Même lorsqu'ils avaient une mauvaise réponse, ils n'étaient pas intéressés d'apprendre quelle était la bonne réponse.

Seuls les gens avec un état d'esprit de développement ont prêté une attention particulière à l'information qui pouvait enrichir leurs connaissances. Ce n'était que pour eux que l'apprentissage était une priorité.

Quelle est votre priorité?

Si vous deviez choisir, quelle serait votre priorité? Plein de succès et de validation, ou des tonnes de défis?

Ce n'est pas simplement en ce qui concerne les tâches intellectuelles que les gens doivent faire ces choix. Les gens doivent également décider quel genre de relations ils veulent: celles qui soutiennent leur ego ou celles qui les mettent au défi de se développer? Quel est votre partenaire idéal(e)? Nous avons posé cette question à de jeunes adultes¹⁸, et voici ce qu'ils nous ont répondu.

Les gens avec l'état d'esprit fixe ont dit que le (la) partenaire idéal(e):

Les mettrait sur un piédestal.

Les ferait se sentir parfaits.

Les vénérerait.

En d'autres termes, le (la) partenaire parfait(e) mettrait en valeur leurs qualités fixes. Mon mari dit qu'il avait l'habitude de se sentir comme ça, qu'il voulait être le dieu d'une religion individuelle (celle de sa partenaire). Heureusement, il a abandonné cette idée avant de me rencontrer.

Les gens avec l'état d'esprit de développement espéraient un autre type de partenaire. Ils ont dit que leur partenaire idéal(e) serait quelqu'un qui:

Verrait leurs défauts et les aiderait à travailler dessus.

Les mettrait au défi de devenir une meilleure personne.

Les encouragerait à apprendre de nouvelles choses.

Bien sûr, ils ne voulaient pas des gens qui s'en prendraient à eux ou mineraient leur estime de soi, mais ils voulaient des gens qui stimuleraient leur développement. Ils ne supposaient pas qu'ils étaient des êtres totalement évolués et sans défauts qui n'avaient plus rien à apprendre.

Sans doute êtes-vous déjà en train de vous demander *qu'est-ce qui se passe si deux personnes avec des états d'esprit différents se mettent ensemble?* Une femme avec l'état d'esprit de développement dit au sujet de son mariage avec un homme à l'état d'esprit fixe:

J'avais à peine fini d'ôter le riz de mes cheveux quand j'ai commencé à réaliser que j'avais fait une grosse erreur. Chaque fois que je disais quelque chose du genre «Pourquoi n'essaierions-nous pas de sortir davantage?» ou «J'aimerais que tu me consultes avant de prendre des décisions», il

était anéanti. Alors, plutôt que de parler de la question que j'avais soulevée, je devrais littéralement passer une heure à réparer les dégâts et à l'aider à se sentir à nouveau bien. En plus, il courait alors téléphoner à sa mère, qui l'a toujours couvert de l'adoration constante dont il semblait avoir besoin. Nous étions jeunes et juste mariés. Je voulais seulement communiquer.

Ainsi, pour le mari, l'idée d'une relation réussie – s'accepter complètement, sans critique – n'était pas celle qu'en avait l'épouse. Et pour l'épouse, l'idée d'une relation réussie – affronter les difficultés – n'était pas celle qu'en avait le mari. Le développement d'une personne était le cauchemar de l'autre.

La maladie du PDG

Concernant le fait de régner du haut d'un piédestal et de vouloir être considéré comme parfait, vous ne serez pas étonné(e) que ceci soit souvent appelé «la maladie du PDG». Lee Iacocca en a fait la mauvaise expérience¹⁹. Après son succès initial à la tête de Chrysler Motors, Iacocca ressemblait étonnamment à nos enfants de quatre ans avec l'état d'esprit fixe. Il continuait à sortir les mêmes modèles de voiture encore et encore, avec de simples changements superficiels. Malheureusement, c'était des modèles dont plus personne ne voulait.

En attendant, les compagnies japonaises repensaient complètement ce à quoi les voitures devaient ressembler et la façon dont elles devaient fonctionner. Nous savons comment tout cela a tourné. Les voitures japonaises ont rapidement envahi le marché.

Les PDG font face à ce choix tout le temps. Devraient-ils affronter leurs limites ou devraient-ils créer un monde où ils n'en ont aucune? Lee Iacocca a choisi la deuxième alternative. Il s'est entouré de fidèles, a banni les détracteurs – et a rapidement perdu le contact avec la direction que prenait son domaine d'activité. Lee Iacocca était devenu un non-apprenant.

Mais tout le monde n'attrape pas la maladie du PDG. Beaucoup de grands patrons affrontent leurs limites de façon régulière. Darwin Smith, prenant du recul sur sa performance extraordinaire chez Kimberly-Clark*, a déclaré: «Je n'ai jamais cessé d'essayer d'être compétent pour le poste»²⁰. Ces hommes, comme les étudiants de Hong Kong avec l'état d'esprit de développement, n'ont jamais cessé de prendre le cours de remédiation.

Les PDG font face à un autre dilemme. Ils peuvent choisir des stratégies à court terme qui stimulent les actions de la compagnie et les font ressembler à des héros. Ou ils peuvent travailler à une amélioration à long terme – en risquant la désapprobation de Wall Street alors qu’ils créent la base de la santé et de la croissance de l’entreprise sur le long terme.

Albert Dunlap, qui s’autoproclamait de l’état d’esprit fixe²¹, est intervenu pour remettre Sunbeam sur pied. Il a choisi la stratégie à court terme consistant à passer pour un héros à Wall Street. Les actions ont monté, mais l’entreprise est tombée en morceaux.

Lou Gerstner, à l’état d’esprit de croissance avéré²², a été appelé pour remettre IBM sur pied. Alors qu’il se mettait à l’énorme tâche consistant à réviser la culture et les politiques d’IBM, le cours des actions stagnait et Wall Street ricanait. On l’a qualifié de raté. Quelques années plus tard, pourtant, IBM dominait encore le secteur.

Le développement

Les gens avec un état d’esprit de développement ne *cherchent* pas simplement le défi, ce dernier leur réussit. Plus le défi est grand, plus ils se développent. Et cela n’est nulle part plus évident que dans le milieu sportif. Vous ne pouvez qu’observer des gens se déployer et se développer.

Mia Hamm, la plus grande star du football féminin de son temps, le dit sans ambages: «Toute ma vie, j’ai bien joué, je me suis mise au défi avec des joueurs plus âgés, plus grands, plus habiles, plus expérimentés – en bref, meilleurs que moi»²³. Elle a d’abord joué avec son frère aîné. À dix ans, elle a alors rejoint l’équipe des garçons de onze ans. Elle s’est ensuite lancée dans l’équipe universitaire numéro un aux États-Unis. «Chaque jour, j’essayais de jouer à leur niveau [...] et je m’améliorais plus rapidement que je ne l’avais jamais rêvé».

Patricia Miranda* était une lycéenne potelée et peu athlétique qui voulait faire de la lutte. Après une mauvaise défaite sur le tapis, on lui a dit: «Tu es la risée de tous». Elle a d’abord pleuré, puis elle a pensé: «Ça m’a vraiment fait prendre ma résolution [...] je devais continuer et savoir si l’effort, les objectifs, la foi et l’entraînement pourraient, d’une façon ou d’une autre, me

donner une légitimité en tant que lutteuse»²⁴. D'où a-t-elle tiré cette résolution?

Miranda avait jusque-là vécu une vie exempte de défi. Mais quand sa mère est morte d'un anévrisme à l'âge de quarante ans, Miranda, alors âgée de dix ans, en a tiré un principe. «Quand vous êtes sur votre lit de mort, une des chouettes choses à dire, c'est: "J'ai vraiment exploré qui j'étais". Ce besoin impérieux m'a été insufflé quand ma mère est décédée. Si vous passez votre vie à ne faire que ce qui est facile, honte à vous». Ainsi, quand la lutte a représenté un défi, elle était prête à le relever.

Son effort a été récompensé. À vingt-quatre ans, c'est finalement Miranda qui a bien ri. Elle a obtenu la place de sa catégorie de poids dans l'équipe olympique des États-Unis et est rentrée d'Athènes avec une médaille de bronze. Qu'a-t-elle fait ensuite? Elle est entrée à la fac de droit de l'Université de Yale. Les gens l'ont suppliée de rester dans ce dans quoi elle était au top, mais Miranda a jugé qu'il était plus passionnant de recommencer à zéro et de voir ce qu'elle pourrait devenir cette fois-ci.

Se développer au-delà du possible

Parfois, les gens avec l'état d'esprit de développement se déploient tellement qu'ils réalisent l'impossible. En 1995, l'acteur Christopher Reeve est tombé de son cheval²⁵. Son cou s'est brisé, sa colonne vertébrale a été coupée de son cerveau, et il a été complètement paralysé au-dessous du cou. La science médicale a dit: «*Nous sommes désolés. Il va falloir l'accepter*».

Reeve, cependant, a commencé un programme d'exercice exigeant qui impliquait de déplacer toutes les parties de son corps paralysé à l'aide de stimulations électriques. Pourquoi *ne pourrait-il pas* apprendre à se déplacer à nouveau? Pourquoi son cerveau ne pourrait-il pas à nouveau donner des ordres auxquels son corps obéirait? Les médecins l'ont averti qu'il était dans le déni et devait s'attendre à être déçu. Ils avaient déjà vu ça auparavant et c'était mauvais signe pour son adaptation. Mais, franchement, qu'est-ce que Reeve pouvait faire d'autre de son temps? Y avait-il un meilleur projet?

Cinq ans après, Reeve a commencé à retrouver de la mobilité. Ça s'est d'abord produit dans ses mains, puis ses bras, puis ses jambes, et puis son torse. Il était loin d'être guéri, mais des scanners cérébraux ont prouvé que

son cerveau envoyait à nouveau des signaux à son corps, signaux auxquels son corps répondait. Non seulement Reeve avait déployé ses capacités, mais il changeait toute la façon dont la science voyait le système nerveux et son potentiel de rétablissement. De cette manière, il a donné une nouvelle perspective à la recherche et un nouvel espoir aux personnes ayant des lésions de la colonne vertébrale.

Réussir sans prendre de risque

Clairement, les gens avec l'état d'esprit de développement gagnent à se déployer. Quand les gens avec l'état d'esprit fixe se développent-ils? Quand les choses sont à leur portée sans le moindre danger. Si les choses représentent un défi trop important – quand ils ne se sentent pas intelligents ou doués –, elles perdent de leur intérêt.

J'ai observé ce genre de choses se produire alors que nous suivions des étudiants en prépa de médecine pendant leur premier semestre de chimie²⁶. Pour beaucoup d'étudiants, leurs vies les ont amenés à devenir médecins. Et le cours de chimie est celui qui décide qui finit par en être un ou pas. Et aussi un cours sacrément difficile. La note moyenne à chaque examen est de 13/20, pour des étudiants qui ont rarement vu une note plus basse que 16/20.

La plupart des étudiants ont commencé en étant assez intéressés par la chimie. Pourtant, au cours du semestre, quelque chose s'est produit. Les étudiants avec l'état d'esprit fixe sont restés intéressés *seulement quand ils avaient de bons résultats du premier coup*. Ceux qui trouvaient ça difficile ont manifesté une importante baisse dans leur intérêt et leur plaisir. Si ce n'était pas une attestation de leur intelligence, ils ne pouvaient pas l'apprécier.

«Plus ça devient dur», a rapporté un étudiant, «plus je dois me forcer à lire le manuel et à étudier pour les examens. Avant, j'étais enthousiasmé par la chimie, mais maintenant, chaque fois que j'y pense, j'ai mal à l'estomac».

En revanche, les étudiants avec l'état d'esprit de développement ont continué à manifester le même niveau élevé d'intérêt, même quand ils trouvaient que le travail représentait un gros défi. «C'est beaucoup plus difficile pour moi que je ne le pensais, mais c'est ce que je veux faire, ce

qui ne me rend que plus déterminé encore. Quand ils me disent que je ne peux pas le faire, ça me fait avancer». Défi et intérêt allaient de pair.

Nous avons constaté la même chose chez des élèves plus jeunes²⁷. Nous avons donné à des élèves de cinquième primaire des problèmes intrigants, qu'ils aimaient tous. Mais quand nous avons augmenté la difficulté, les enfants avec l'état d'esprit fixe ont manifesté une grande chute dans leur plaisir. Ils ont également changé d'avis quant au fait d'en ramener certains chez eux pour s'entraîner. «C'est bon, vous pouvez les garder. Je les ai déjà», a menti un enfant. En fait, ils auraient fait n'importe quoi pour en être débarrassés.

C'était tout aussi vrai pour les enfants qui étaient les meilleurs solutionneurs de problème. Avoir le «talent du problème» n'a pas empêché le déclin.

Les enfants avec l'état d'esprit de développement, quant à eux, ne pouvaient pas se détacher des problèmes difficiles. C'étaient leurs favoris et c'étaient ceux qu'ils voulaient emporter chez eux. «Pourriez-vous me noter le nom de ces problèmes», demanda un enfant, «de façon à ce que ma maman puisse m'en acheter d'autres quand j'arriverai au bout?»

Il n'y a pas longtemps, j'ai été intéressée de lire un texte à propos de Marina Semyonova, une grande danseuse et professeure russe²⁸, qui a imaginé une façon originale de choisir ses étudiants. C'était un test intelligent pour déterminer l'état d'esprit. Comme le dit une ancienne élève: «Ses élèves doivent d'abord survivre à une période d'essai pendant laquelle elle observe comment vous réagissez à l'éloge et à la critique. Ceux qui réagissent mieux à la critique sont considérés comme dignes».

En d'autres termes, elle sépare ceux qui sont excités par ce qui est facile – ce qu'ils maîtrisent déjà – de ceux qui aiment ce qui est difficile.

Je n'oublierai jamais la première fois que je me suis entendue dire: «C'est difficile. C'est amusant». C'est le moment où j'ai su que je changeais d'état d'esprit.

Quand vous sentez-vous intelligent(e)? Quand vous êtes parfait(e) ou quand vous apprenez?

L'affaire est sur le point de se corser car, dans l'état d'esprit fixe, il ne suffit pas de réussir. Il ne suffit pas d'avoir l'air intelligent(e) et doué(e). Vous devez être à peu près parfait(e). Et vous devez être parfait(e) tout de suite.

Nous avons demandé à des gens, de différents âges depuis le primaire jusqu'au début de l'âge adulte: «Quand vous sentez-vous intelligent(e)?»²⁹. Les différences étaient frappantes. Les gens avec l'état d'esprit fixe ont dit:

«C'est quand je ne fais aucune erreur».

«Quand je finis quelque chose rapidement et que c'est parfait».

«Quand quelque chose est facile pour moi, mais que d'autres ne peuvent pas le faire».

Il s'agit d'être parfait tout de suite. Mais les gens avec l'état d'esprit de développement ont dit:

«Quand c'est vraiment difficile, que je fais tout mon possible, et que je peux faire quelque chose je ne pouvais pas faire avant».

Ou «[Quand] je travaille longtemps à quelque chose et que je commence à y arriver».

Pour eux, il n'est pas question de perfection immédiate. Il s'agit d'apprendre quelque chose au cours du temps: d'affronter un défi et de faire des progrès.

Si vous avez la capacité, pourquoi auriez-vous besoin d'apprendre?

En fait, les gens avec l'état d'esprit fixe s'attendent à ce que la capacité se révèle d'elle-même, avant même que l'apprentissage ait lieu. Après tout, si vous l'avez, vous l'avez; et si vous ne l'avez pas, vous ne l'avez pas. Je constate ce phénomène tout le temps.

Parmi tous les candidats provenant du monde entier, ma faculté à l'Université de Columbia admettait six nouveaux doctorants par an. Ils avaient tous des notes étonnantes, des grades presque parfaits, et des recommandations dithyrambiques d'éminents scientifiques. D'ailleurs, ils avaient été courtisés par les plus grandes universités.

Il n'a fallu qu'un jour pour que certains d'entre eux se sentent comme de complets imposteurs. Hier, ils étaient des cracks; aujourd'hui, ils étaient des ratés. Voici ce qui se produit. Ils regardent les professeurs avec leur longue

liste de publications. «Oh mon Dieu, je ne peux pas faire ça». Ils regardent les étudiants plus avancés qui soumettent des articles pour publication et rédigent des demandes de fonds. «Oh mon Dieu, je ne peux pas faire ça». Ils savent passer des examens et obtenir des 16/20, mais ils ne savent pas – encore – faire *ça*. Ils oublient le *encore*.

N'est-ce pas précisément ce à quoi sert l'école, à enseigner? Ils sont là pour apprendre comment faire ces choses, et pas parce qu'ils savent déjà tout.

Je me demande si c'est ce qui est arrivé à Janet Cooke et à Stephen Glass. Ce sont tous les deux de jeunes journalistes qui sont montés en flèche au top – en matière d'articles contrefaits. Janet Cooke a gagné un prix Pulitzer pour ses articles du *Washington Post* concernant un garçon de huit ans toxicomane. Le garçon n'existait pas, et on lui a plus tard retiré son prix. Stephen Glass était l'enfant prodige du *New Republic*, qui semblait avoir des histoires et des sources dont les journalistes se contentent de rêver. Les sources n'existaient pas et les histoires n'étaient pas vraies.

Janet Cooke et Stephen Glass avaient-ils besoin d'être parfaits tout de suite? Ont-ils pensé qu'admettre leur ignorance les aurait discrédités aux yeux de leurs collègues? Ont-ils cru qu'ils devaient déjà être comme les journalistes de premier plan avant d'avoir accompli le dur travail d'apprendre comment faire les choses? «Nous étions des stars – des stars précoces», a écrit Stephen Glass, «et c'était ce qui comptait»³⁰. Le public les voit comme des tricheurs, et ils ont triché. Mais pour ma part, je les vois comme des jeunes gens doués – des jeunes gens désespérés – qui ont succombé aux pressions de l'état d'esprit fixe.

Il y avait un proverbe, dans les années 1960, qui disait: «Devenir, c'est mieux qu'être». L'état d'esprit fixe ne donne pas aux gens le luxe de devenir. Ils doivent déjà être.

Les points d'un test sont définitifs

Jetons un coup d'œil plus attentif à la raison pour laquelle, dans l'état d'esprit fixe, il est si crucial d'être parfait tout de suite. C'est parce qu'un examen – ou une évaluation – peut vous évaluer pour toujours.

Il y a vingt ans, quand elle avait cinq ans, Loretta et sa famille sont venus aux États-Unis. Quelques jours plus tard, sa mère l'a amenée à sa nouvelle école, où on lui a rapidement fait passer un test. Ce qu'elle a ensuite appris, c'est qu'elle était au jardin d'enfants – *mais pas chez les Aigles*, la classe réservée à l'élite.

Cependant, le temps a passé, et Loretta a été transférée chez les Aigles et est restée avec ce groupe d'élèves jusqu'à la fin du lycée, amassant au passage de nombreux prix scolaires. Pourtant, elle ne s'est jamais sentie y appartenir.

Le premier test, elle en était convaincue, avait diagnostiqué sa capacité fixe et déterminé qu'elle n'était pas une vraie Aigle. Peu importait qu'elle avait cinq ans et venait de vivre un changement radical en déménageant dans un nouveau pays. Ou qu'il n'y avait peut-être pas de place chez les Aigles à ce moment-là. Ou que l'école avait peut-être décidé qu'elle s'intégrerait plus facilement dans une classe plus discrète. Il y a tant de façons de comprendre ce qui s'est produit et ce que ça signifie. Malheureusement, elle a choisi la mauvaise. Car dans le monde de l'état d'esprit fixe, il n'y a aucune façon de *devenir* un Aigle. Si vous étiez un vrai Aigle, vous auriez brillamment réussi le test et auriez immédiatement été acclamé comme un Aigle.

Loretta est-elle un cas isolé, ou cette façon de penser est-elle plus commune que nous le croyons?

Pour le découvrir, nous avons montré à des élèves de cinquième primaire une boîte en carton fermée et leur avons dit qu'il y avait un test à l'intérieur³¹. Ce test, disions-nous, mesurait une compétence scolaire importante. Nous ne leur avons rien dit de plus. Ensuite, nous leur avons posé des questions sur le test. D'abord, nous avons voulu nous assurer qu'ils avaient accepté notre description; ainsi, nous leur avons demandé: «Dans quelle mesure penses-tu que ce test mesure une compétence scolaire importante?». Tous nous avaient pris au mot.

Après, nous avons demandé: «Penses-tu que ce test mesure à *quel point tu es intelligent(e)?*» et: «Penses-tu que ce test mesure à *quel point tu seras intelligent(e) quand tu seras grand(e)?*».

Les élèves avec l'état d'esprit de développement nous avaient crus quant au fait que le test mesurait une capacité importante, mais ils ne pensaient pas qu'il mesurait à quel point ils étaient *intelligents*. Et ils ne pensaient certainement pas qu'il leur indiquerait à quel point ils seraient intelligents quand ils seraient grands. En fait, l'un d'entre eux nous a dit, «En aucune manière! Aucun test ne peut faire ça».

Mais les élèves avec l'état d'esprit fixe n'ont pas seulement cru que le test pourrait mesurer une capacité importante. Ils également ont cru – tout aussi fort – qu'il pourrait mesurer à quel point ils étaient intelligents. *Et* à quel point ils seraient intelligents quand seraient grands.

Ils ont accordé à un test le pouvoir de mesurer leur intelligence la plus fondamentale maintenant et pour toujours. Ils ont donné à ce test le pouvoir de les définir. C'est la raison pour laquelle chaque succès est si important.

Un autre regard sur le potentiel

Ceci nous amène à nouveau à l'idée du «potentiel» et à la question de savoir si les tests ou les experts peuvent nous indiquer quel est notre potentiel, ce dont nous sommes capables, ce que sera notre futur. L'état d'esprit fixe pense que oui. Vous pouvez tout simplement mesurer la capacité fixe en ce moment et la projeter dans le futur. Passez simplement un test ou demandez à un expert. Aucune boule de cristal n'est nécessaire.

La croyance dans le fait que le potentiel peut être connu en ce moment même est si commune que Joseph P. Kennedy s'est senti à l'aise en disant à Morton Downey Jr. qu'il serait un raté³². Qu'avait fait Downey – plus tard célèbre auteur et personnalité du petit écran? Il avait porté des chaussettes rouges et des chaussures brunes au Stork Club*.

«Morton», lui a dit Kennedy, «je n'ai jamais rencontré personne portant des chaussettes rouges et des chaussures brunes qui ait réussi. Jeune homme, permettez-moi de vous dire que vous vous distinguez certes des autres, mais pas d'une façon qui fera que les gens vous admireront un jour»³³.

Beaucoup des personnes les plus douées de notre temps ont été considérées par des experts comme n'ayant aucun avenir. Jackson Pollock, Marcel Proust, Elvis Presley, Ray Charles, Lucille Ball * et Charles Darwin

étaient tous considérés comme ayant peu de potentiel pour leurs champs de prédilection. Et, dans certains de ces cas, il est même vrai qu'ils ne sont pas sortis du lot dans l'immédiat.

Mais le potentiel n'est-il pas la capacité de quelqu'un à *développer* ses qualifications par l'effort au cours du temps? C'est précisément la question. Comment pouvons-nous savoir jusqu'où l'effort et le temps mèneront quelqu'un? Qui sait, peut-être les experts avaient-ils raison sur Jackson, Marcel, Elvis, Ray, Lucille et Charles au sujet de leurs qualifications d'alors. Peut-être n'étaient-ils pas encore ceux qu'ils devaient devenir.

Un jour, je suis allée à Londres à une exposition des premières peintures de Paul Cézanne. Pendant ma visite, je me suis demandé qui était Cézanne et ce qu'étaient ses peintures avant qu'il ne devienne le peintre que nous connaissons aujourd'hui. J'étais profondément curieuse parce que Cézanne est un de mes artistes préférés et un de ceux qui ont ouvert la voie à l'art moderne. Voici ce que j'ai découvert: certaines des peintures étaient assez mauvaises. Il y avait des scènes surchargées, certaines violentes, avec des personnages peints avec amateurisme. Bien qu'il y eût quelques peintures qui laissaient deviner le Cézanne plus tardif, beaucoup ne le faisaient pas. Le Cézanne des premières années n'était-il pas doué? Ou cela a-t-il seulement pris du temps à Cézanne pour devenir Cézanne?

Les gens avec l'état d'esprit de développement savent que cela prend du temps pour que le potentiel fleurisse. Récemment, j'ai reçu une lettre d'un enseignant en colère qui avait participé à une de nos enquêtes³⁴. L'enquête dépeint une étudiante hypothétique, Jennifer, qui a obtenu 65% à un examen de maths. Elle demande ensuite à des enseignants de nous dire comment ils réagiraient.

Les enseignants avec l'état d'esprit fixe étaient plus qu'heureux de répondre à nos questions. Ils estimaient qu'en connaissant les points de Jennifer, ils avaient une bonne idée de qui elle était et de ce dont elle était capable. Leurs recommandations étaient nombreuses. M. Riordan, en revanche, fulminait. Voici ce qu'il a écrit.

À qui de droit:

Après avoir complété la partie réservée à l'enseignant dans votre récente enquête, je dois demander que mes résultats soient exclus de l'étude. J'estime que l'étude elle-même est

scientifiquement infondée. [...]

Malheureusement, le test utilise une prémisse incorrecte, demandant à des enseignants de faire, au sujet d'une étudiante donnée, des hypothèses qui ne sont basées que sur un nombre figurant sur une page. [...] La performance ne peut pas être basée sur une seule évaluation. Vous ne pouvez pas déterminer la pente d'une ligne donnée sur base d'un seul point, car on ne peut commencer aucune ligne. Un point unique dans le temps ne montre pas les tendances, l'amélioration, le manque d'effort, ou la capacité mathématique. [...]

Bien à vous,

Michael D. Riordan

J'ai été enchantée de la critique de M. Riordan et n'aurais pas pu être davantage d'accord avec lui. Une évaluation à un moment dans le temps a peu de valeur pour comprendre la capacité de quelqu'un, et encore moins son potentiel de réussite dans l'avenir.

Il était perturbant de voir le nombre de professeurs qui pensaient autrement, et c'était la raison de notre étude.

L'idée qu'une évaluation puisse vous mesurer pour toujours est ce qui crée la pression chez ceux qui ont l'état d'esprit fixe. C'est la raison pour laquelle ils doivent réussir parfaitement et immédiatement. Qui peut se permettre le luxe d'essayer de se développer quand tout est déjà décidé dès maintenant?

Y a-t-il une autre manière de juger le potentiel?³⁵ La NASA le pensait. Quand ils sollicitaient des candidatures d'astronautes, ils rejetaient les personnes avec des histoires de réussite pure et choisissaient, à la place, des personnes qui avaient eu des échecs significatifs et avaient su rebondir. Jack Welch, le célèbre PDG de General Electric³⁶, a choisi des cadres sur la base de leur «trajectoire», de leur capacité de développement. Et rappelez-vous Marina Semyonova, la célèbre professeure de ballet, qui choisissait les étudiants qui étaient stimulés par la critique. Ils rejetaient tous l'idée de la capacité fixe et choisissaient à la place l'état d'esprit.

Prouver que vous êtes spécial(e)

Quand les gens avec l'état d'esprit fixe optent pour la réussite plutôt que pour le développement, qu'essayent-ils *vraiment* de prouver? Qu'ils sont à part. Supérieurs, même.

Quand nous leur avons demandé: «Quand vous sentez-vous intelligent?», bon nombre d'entre eux ont parlé des moments où ils se sentaient à part, différents et meilleurs que les autres.

Jusqu'à ce que je découvre les états d'esprits et la façon dont ils fonctionnent, je pensais moi aussi que j'étais plus douée que les autres, peut-être même plus méritante que les autres en raison de mes dons. La pensée la plus effrayante, que j'ai rarement envisagée, était la possibilité d'être ordinaire. Ce genre de pensée m'amenait à avoir besoin d'une validation constante. Chaque commentaire, chaque regard était significatif – il entrait en compte dans mon score d'intelligence, mon score d'attractivité, mon score de sympathie. Si un jour se passait bien, je pouvais savourer mes cotes élevées.

Un soir d'hiver glacial, je suis allée à l'opéra. Ce soir-là, l'opéra était tout ce que vous pouviez en attendre, et tout le monde est resté jusqu'à la toute dernière minute – pas seulement la fin de l'opéra, mais aussi de tous les applaudissements. Ensuite, nous sommes tous sortis en masse dans la rue, et nous voulions tous un taxi. Je m'en souviens bien. Il était plus de minuit, il faisait moins dix degrés, le vent soufflait fort, et, alors que le temps passait, j'avais de moins en moins le moral. J'étais là, au milieu d'une foule indifférenciée. Quelle chance j'ai eue! Soudain, un taxi s'est arrêté juste à côté de moi. La poignée de la porte arrière était parfaitement dans l'axe de mon bras et, alors que j'entraï, le conducteur m'a dit: «Vous étiez différente». Je ne vivais que pour ces moments. J'étais non seulement à part, mais je pouvais être repérée à distance.

Le mouvement de l'estime de soi encourage ce genre de pensée et a même inventé des dispositifs pour vous aider à confirmer votre supériorité. J'ai récemment trouvé une publicité pour un tel produit. Deux de mes amies m'envoient tous les ans une liste illustrée des dix choses principales qu'elles ne m'ont *pas* achetées pour Noël. De janvier à novembre, elles découpent des produits candidats dans des catalogues ou les téléchargent sur Internet. En décembre, elles choisissent les gagnants. Un de mes grands préférés est la toilette de poche, que vous pliez et remettez dans votre poche après l'avoir employée. Cette année, mon favori était le miroir JE M'AIME, un miroir avec JE M'AIME écrit en énormes majuscules à travers la moitié

inférieure. En le regardant, vous pouvez vous auto-administrer le message et ne pas attendre que le monde extérieur annonce votre grandeur.

Naturellement, le miroir est assez inoffensif. Le problème surgit quand à *part* commence à signifier *mieux que les autres*. Un être humain qui aurait plus de valeur. Une personne supérieure. Une personne qui aurait des droits.

À part, supérieur, en droit de...

John McEnroe* avait un état d'esprit fixe³⁷ : il croyait que le talent était tout. Il n'aimait pas apprendre. Il ne relevait pas de défis; quand ça devenait difficile, il se repliait souvent. En conséquence, de son propre aveu, il n'a pas accompli son potentiel.

Mais son talent était si grand qu'il a été le joueur de tennis numéro un dans le monde pendant quatre ans. Le voici qui nous raconte comment c'était d'être numéro un.

McEnroe employait de la sciure pour absorber la sueur de ses mains pendant les matchs. Cette fois, la sciure n'était pas à son goût, et il s'est dirigé vers le bidon de sciure et l'a renversé avec sa raquette. Son agent, Gary, a accouru précipitamment pour comprendre ce qui n'allait pas.

«Vous appelez ça de la sciure?», dis-je. Je criais réellement sur lui: la sciure était trop finement broyée! «Ça ressemble à de la mort-aux-rats. Vous ne pouvez pas obtenir quelque chose de correct?». Gary est donc sorti en courant et, vingt minutes plus tard, est revenu avec un nouveau bidon de sciure plus brute [...] et vingt dollars en moins en poche: il avait dû payer un employé du syndicat pour broyer une nouvelle pièce de bois. Voilà à quoi cela ressemblait d'être numéro un³⁸.

Il continue en nous racontant comment il a, par le passé, craché à la figure d'une dame japonaise très digne qui l'hébergeait. Le jour suivant elle s'est inclinée, lui a présenté des excuses et lui a donné un cadeau. «Ça aussi», proclame McEnroe, «ça ressemble à ce que c'est d'être numéro un»³⁹.

«Tout tourne autour de *vous* [...] “Avez-vous tout ce dont vous avez besoin? Est-ce que tout va bien? Nous allons vous payer ceci, nous allons faire cela, nous allons vous frotter la manche”. Vous ne devez faire que ce que vous voulez; votre réaction à tout le reste est: “Foutez le camp d'ici”.

Pendant longtemps, ça ne m'a pas dérangé. Ça vous aurait dérangé, vous?»⁴⁰.

Voyons donc. Si vous êtes auréolé de succès, vous êtes meilleur que les autres. Vous obtenez de les maltraiter et de les faire ramper. Dans l'état d'esprit fixe, c'est ce qui peut passer pour de l'amour-propre.

En contraste, considérons Michael Jordan – l'athlète à l'état d'esprit de développement par excellence – dont la grandeur est régulièrement proclamée par le monde: «Superman», «Dieu en personne», «Jésus avec des chaussures de tennis». Si quelqu'un a raison de se penser à part, c'est bien lui. Mais voici ce qu'il a dit quand son retour au basketball a causé une énorme agitation: «J'ai été choqué de l'émoi que mon retour au jeu a généré. [...] Les gens me félicitaient comme si j'étais un culte religieux ou quelque chose du style. C'était très embarrassant. Je suis un être humain comme les autres»⁴¹.

Jordan savait combien il avait travaillé pour développer ses capacités. C'était une personne qui s'était battue et s'était développée, pas une personne qui était en soi meilleure que les autres.

Tom Wolfe, dans *L'étoffe des héros*⁴², décrit les pilotes d'élite qui embrassent ardemment l'état d'esprit fixe. Après avoir passé de rigoureux examens les uns après les autres, ils se considèrent comme à part, comme des personnes nées plus intelligentes et plus courageuses que les autres. Mais Chuck Yeager, le héros de *L'étoffe des héros*, se permettait de ne pas être de cet avis. «Il n'existe aucun pilote de naissance. Quels que soient mon aptitude ou mes talents, devenir un pilote compétent a été un travail difficile, une véritable expérience d'apprentissage tout au long de la vie. [...] Les meilleurs pilotes volent davantage que les autres; c'est la raison pour laquelle ce sont les meilleurs»⁴³. Comme Michael Jordan, c'était un être humain. Il s'est juste déployé davantage que la plupart.

En résumé, les gens qui croient en des traits fixes ressentent un besoin impérieux de réussir, et quand ils y arrivent, ils peuvent se sentir plus que fiers. Ils peuvent avoir un sentiment de supériorité, puisque le succès signifie que leurs traits fixes sont meilleurs que ceux des autres personnes.

Cependant, cachée derrière cette estime de soi de l'état d'esprit fixe, il y a une question simple: si vous êtes *quelqu'un* quand vous réussissez,

qu'êtes-vous quand vous ne réussissez pas?

LES ÉTATS D'ESPRIT CHANGENT LA SIGNIFICATION DE L'ÉCHEC

Les Martins adoraient leur petit Robert âgé de trois ans et se vantaient sans cesse de ses exploits. Il n'y avait jamais eu un enfant aussi intelligent et créatif que le leur. Un jour, Robert fit quelque chose d'impardonnable: il ne rentra pas dans l'école maternelle numéro un de New York. Après cela, les Martins se sont refroidis à son égard. Ils ne parlaient plus de lui de la même manière, et ils ne le traitaient plus avec la même fierté et affection. Il n'était plus leur brillant petit Robert. C'était quelqu'un qui s'était discrédité et leur avait fait honte. Au tendre âge de trois ans, il était un raté.

Comme le précise un article du *New York Times*⁴⁴, l'échec a été transformé d'une action (j'ai échoué) en une identité (je suis un raté). C'est particulièrement vrai dans l'état d'esprit fixe.

Quand j'étais enfant, moi aussi, je craignais d'avoir le destin de Robert. En sixième primaire, j'étais la meilleure élève en orthographe de mon école. Le directeur voulait que j'aille à un concours pour toute ma ville, mais j'ai refusé. En troisième secondaire, j'excellais en français, et mon professeur voulait que je participe à un concours. À nouveau, j'ai refusé. Pourquoi risquerais-je de transformer un succès en échec? De passer de gagnante à perdante?

Ernie Els, le grand golfeur, se préoccupait également de cela. Els a finalement gagné un tournoi important après une période creuse de cinq ans pendant laquelle les matchs lui échappaient les uns après les autres. Que se serait-il passé s'il avait perdu ce tournoi également? «J'aurais été une personne différente»⁴⁵, nous dit-il. Il aurait été un perdant.

Chaque année, au mois d'avril, quand les maigres enveloppes – les lettres de rejet – arrivent des universités, d'innombrables ratés sont créés d'est en ouest⁴⁶. Des milliers de jeunes et brillants étudiants deviennent «la fille qui n'est pas entrée à Princeton» ou «le garçon qui n'est pas entré à Stanford».

Des moments qui vous définissent

Même dans l'état d'esprit de développement, l'échec peut être une expérience douloureuse. Mais il ne vous définit pas. C'est un problème auquel il faut faire face, qu'il faut traiter, et duquel il faut apprendre.

Jim Marshall, ancien défenseur des Vikings du Minnesota*, rapporte ce qui aurait facilement pu faire de lui un raté⁴⁷. Dans un match contre les 49ers de San Francisco, Marshall a aperçu le ballon au sol. Il l'a ramassé et a couru pour un essai alors que la foule l'encourageait. Mais il a couru dans la mauvaise direction. Il a marqué contre son équipe, et ce en direct, à la télévision nationale.

Ça a été le moment le plus dévastateur de sa vie. La honte était accablante. Mais pendant la mi-temps, il a pensé: «Si tu fais une erreur, tu dois la rattraper. J'ai réalisé que j'avais le choix. Je pouvais m'enfoncer dans ma détresse ou je pouvais faire quelque chose». Se ressaisissant pour la deuxième mi-temps, il a joué à son meilleur niveau et a contribué à la victoire de son équipe.

Il n'en est pas resté là. Il a parlé à des groupes. Il a répondu aux lettres qui affluaient de personnes qui avaient finalement eu le courage d'admettre leurs propres expériences honteuses. Il a augmenté sa concentration pendant les matchs. Au lieu de laisser l'expérience le définir, il en a pris le contrôle. Il l'a *utilisée* pour devenir un meilleur joueur et, comme il aime à le croire, une meilleure personne.

Dans l'état d'esprit fixe, cependant, la perte de son ego face à l'échec peut être un traumatisme permanent et obsédant. Bernard Loiseau était l'un des plus grands chefs au monde⁴⁸. Dans toute la France, seule une poignée de restaurants reçoivent le classement suprême de trois étoiles de la part du *Guide Michelin*, le guide des restaurants le plus respecté d'Europe. Le sien était l'un d'entre eux. Aux alentours de la publication du *Guide Michelin* 2003, cependant, M. Loiseau s'est suicidé. Il avait perdu deux points dans un autre guide, allant d'un dix-neuf (sur vingt) à un dix-sept dans le *Gault-Millau*. Et des rumeurs galopantes se répandaient, selon lesquelles il perdrait une de ses trois étoiles dans le nouveau *Guide Michelin*. Bien qu'il n'en perdit finalement pas, l'idée de l'échec l'avait obsédé.

Loiseau avait été un pionnier. Il était un des premiers à avoir développé la «nouvelle cuisine», troquant le beurre traditionnel et les sauces à la crème de la cuisine française contre les saveurs plus vives des aliments eux-

mêmes. Homme à l'énergie considérable, il était également un entrepreneur. Hormis son restaurant trois étoiles en Bourgogne, il avait créé trois restaurants à Paris, écrit de nombreux livres de cuisine, et lancé une marque d'aliments surgelés. «Je suis comme Yves Saint Laurent», disait-il aux gens. «Je fais aussi bien de la haute couture que du prêt-à-porter».

Un homme avec un tel talent et une telle originalité pouvait facilement avoir planifié un avenir satisfaisant, avec ou sans les deux points ou la troisième étoile. En fait, le directeur du *Gault-Millau* a dit qu'il était inimaginable que leur classement ait pu lui ôter vie. Mais dans l'état d'esprit fixe, c' est imaginable. Leur classement inférieur lui a donné une nouvelle définition de lui-même: un raté. Un has been.

C'est frappant de voir ce qui est considéré comme un échec dans l'état d'esprit fixe. Passons à quelque chose de plus léger...

Mon succès est ton échec

L'été passé, mon mari et moi sommes allés dans un hôtel-ranch, quelque chose de très original puisque ni lui ni moi n'avions jamais été en contact avec un cheval. Un jour, nous nous sommes inscrits à un cours de pêche à la mouche. Il était donné par un merveilleux pêcheur de quatre-vingts ans, du genre cow-boy, qui nous a montré comment lancer la ligne de pêche, et nous a ensuite livrés à nous-mêmes.

Nous nous sommes bientôt rendu compte qu'il ne nous avait pas appris comment identifier quand la truite avait mordu l'appât (elle ne tire pas sur la ligne; vous devez observer une bulle dans l'eau), ce qu'il fallait faire quand la truite avait mordu l'appât (tirer vers le haut), ou comment remonter la truite si, par miracle, elle ne s'éloignait pas (tirer le poisson le long de l'eau; ne pas le lever en l'air). Eh bien, le temps a passé, les moustiques ont mordu, mais pas la truite. Aucun de la douzaine d'entre nous n'a accompli le moindre progrès. Soudain, j'ai tiré le jackpot. Une truite négligente a fortement mordu mon appât et le pêcheur, qui était justement là, m'a parlé jusqu'à la pause. Je m'étais offert une truite arc-en-ciel.

Réaction n° 1: Mon mari, David, est venu me voir rayonnant de fierté et a dit: «La vie avec toi est si passionnante!».

Réaction n° 2: Ce soir-là, quand nous sommes rentrés dans la salle à manger pour le souper, deux hommes se sont approchés de mon mari et ont dit: «David, comment gères-tu?». David les a regardés d'un air absent; il n'avait aucune idée de ce dont ils parlaient. Évidemment. Il était celui qui pensait que ma capture du poisson était passionnante. Mais je savais exactement ce que ces hommes voulaient dire. Ils s'attendaient à ce qu'il se sente diminué, et ils ont tenu à indiquer de façon très claire que c'était exactement l'impression que mon succès leur avait donnée à eux.

Esquive, triche, reproches: ce n'est pas la recette de la réussite

Au-delà du traumatisme que peut représenter un échec dans l'état d'esprit fixe, cet état d'esprit ne vous donne aucune bonne recette pour le surmonter. Si l'échec signifie que vous manquez de compétence ou de potentiel – que vous *êtes* un échec – que faites-vous ensuite?

Dans une étude, des élèves de première secondaire nous ont dit comment ils réagiraient face à un échec scolaire – une faible cote d'examen dans un nouveau cours⁴⁹. Sans grande surprise, ceux avec l'état d'esprit de développement ont dit qu'ils étudieraient davantage pour le prochain test. Mais ceux avec l'état d'esprit fixe ont indiqué qu'ils étudieraient *moins* pour le test suivant. Si vous n'avez pas la capacité, pourquoi perdre votre temps? Et, ont-ils dit, ils considéreraient sérieusement le fait de tricher! Si vous n'avez pas la capacité, pensaient-ils, vous n'avez plus qu'à trouver une autre façon d'y arriver.

Qui plus est, au lieu d'apprendre de leurs échecs et d'y remédier, les gens avec l'état d'esprit fixe peuvent se contenter d'essayer de réparer leur estime de soi. Par exemple, ils peuvent rechercher des gens qui sont encore plus mauvais qu'ils ne le sont.

À des étudiants universitaires qui venaient d'avoir mal réussi un examen, on a donné l'opportunité de regarder les copies d'autres étudiants⁵⁰. Ceux avec l'état d'esprit de développement ont regardé les copies de ceux qui avaient mieux réussi qu'eux. Comme d'habitude, ils voulaient combler leur déficit. Mais les étudiants avec l'état d'esprit fixe ont choisi de regarder les copies des personnes qui avaient *vraiment* mal réussi. C'était leur manière de se sentir mieux par rapport à eux-mêmes.

Dans son livre *De la performance à l'excellence*⁵¹, Jim Collins dit la même chose par rapport au monde de l'entreprise. Quand Procter & Gamble déferla dans l'industrie des articles de papeterie, Scott Paper – qui était le leader du secteur à l'époque – a tout simplement abandonné. Au lieu de se mobiliser et de se battre, ils ont dit: «Oh, eh bien [...] au moins il y a des gens dans le monde des affaires qui sont plus à plaindre que nous».

Une autre façon dont les gens avec l'état d'esprit fixe essaient de réparer leur estime de soi après un échec consiste à faire des reproches ou à présenter des excuses. Revenons à John McEnroe.

Ce n'était jamais de sa faute⁵². Une fois, il a perdu un match parce qu'il avait de la fièvre. Une fois, il avait mal au dos. Une fois, il était victime des attentes qui pesaient sur lui, une autre fois des tabloïds. Une fois, il a perdu contre un ami parce que l'ami était amoureux et qu'il ne l'était pas. Une fois, il a mangé trop près de l'heure du match. Une fois, il était trop gros, une autre fois, trop mince. Une fois, il faisait trop froid, une autre fois, trop chaud. Une fois, il était sous-entraîné, une autre fois, surentraîné.

Sa défaite la plus cuisante, et celle qui le réveille encore la nuit, fut celle de l'Open de 1984. Pourquoi a-t-il perdu après avoir mené deux sets à zéro contre Ivan Lendl? Selon McEnroe, ce n'était pas de sa faute. Un cameraman de la NBC avait enlevé ses écouteurs et un bruit avait commencé à venir du bord du court.

Pas de sa faute. Du coup, il ne s'est pas exercé pour améliorer sa capacité de concentration ou son contrôle émotionnel.

John Wooden, le légendaire entraîneur de basket⁵³, dit que vous n'êtes un raté que quand vous commencez à faire des reproches. Ce qu'il veut dire, c'est que vous pouvez encore toujours apprendre de vos erreurs, sauf si vous les niez.

Quand Enron, le géant de l'énergie, a échoué⁵⁴ – renversé par une culture de l'arrogance – de qui était-ce la faute? Pas de moi, a insisté Jeffrey Skilling, le PDG et génie de la maison. C'est la faute du monde. Le monde n'a pas apprécié ce qu'Enron essayait de faire. Et l'enquête du Ministère de la Justice sur la supercherie massive de l'entreprise? C'était une «chasse aux sorcières».

Jack Welch, le PDG à l'état d'esprit de développement, a eu une réaction complètement différente face à un des fiascos de General Electric⁵⁵. En 1986, General Electric a acheté Kidder Peabody, une banque d'affaires de Wall Street. Peu après que l'affaire a été conclue, Kidder Peabody a été frappée par un grand scandale de délit d'initié. Quelques années plus tard, un nouveau désastre a frappé sous la forme de Joseph Jett, un commerçant qui fit un ensemble d'opérations boursières factices pour un montant s'élevant à des centaines de millions de dollars afin de gonfler sa prime. Welch a téléphoné à quatorze de ses plus hauts collègues de General Electric pour leur annoncer la mauvaise nouvelle et présenter personnellement des excuses: «Je me tiens pour responsable du désastre», dit Welch.

État d'esprit et dépression

Peut-être Bernard Loiseau, le chef français, était-il seulement déprimé. Est-ce cela que vous pensiez?

En tant que psychologue et éducatrice, je suis extrêmement intéressée par la dépression. Elle se déchaîne sur les campus universitaires, particulièrement en février et mars. L'hiver n'est pas terminé, l'été n'est pas à l'horizon, le travail s'est accumulé, et les relations sont souvent en proie à la lassitude. Pourtant, il a longtemps été clair à mes yeux que les différents étudiants gèrent la dépression de façon spectaculairement différente les uns des autres. Certains laissent tout aller à la dérive. D'autres, même s'ils n'ont pas le moral, tiennent bon. Ils se traînent aux cours, gardent des habitudes de travail, et prennent soin d'eux – de sorte que, quand ils se sentent mieux, leurs vies sont intactes.

Il n'y a pas longtemps, nous avons décidé de voir si les états d'esprit jouaient un rôle dans cette différence. Pour le découvrir, nous avons mesuré les états d'esprit des étudiants et leur avons ensuite fait tenir un «journal intime» en ligne pendant trois semaines en février et mars⁵⁶. Chaque jour, ils répondaient à des questions concernant leur humeur, leurs activités et la façon dont ils faisaient face aux difficultés. Voici ce que nous avons découvert.

Tout d'abord, les étudiants avec l'état d'esprit fixe avaient des niveaux plus élevés de dépression. Nos analyses ont prouvé que c'était parce qu'ils

ruminaient à propos de leurs problèmes et échecs, essentiellement en se tourmentant avec l'idée que les échecs signifiaient qu'ils étaient incompetents ou peu dignes de valeur: «Ça ne faisait que tourner dans ma tête: tu es un idiot», «Je ne pouvais tout simplement pas me débarrasser de la pensée que ça faisait de moi un moins que rien». À nouveau, les échecs les marquaient et ne leur laissaient aucune issue vers la réussite.

Et plus ils se sentaient déprimés, plus ils laissaient les choses aller; moins ils agissaient pour résoudre leurs problèmes. Par exemple, ils n'étudiaient pas ce qu'ils devaient, ils ne rendaient pas leurs travaux à temps, et ils ne suivaient pas dans leur travail journalier.

Bien que les étudiants avec l'état d'esprit fixe aient manifesté davantage de dépression, il y avait toujours beaucoup de gens avec l'état d'esprit de développement qui n'avaient pas vraiment le moral, puisque c'était la pleine saison pour la dépression. Et ici, nous avons observé une chose vraiment singulière. *Plus* les gens avec l'état d'esprit de développement étaient déprimés, *plus* ils agissaient pour affronter leurs problèmes, *plus* ils veillaient à suivre leur travail scolaire, et *plus* ils gardaient le fil de leurs vies. Plus ils se sentaient mal, plus ils devenaient déterminés!

En fait, sur base de la façon dont ils agissaient, il aurait pu être difficile de savoir à quel point ils étaient découragés. Voici une histoire qu'un jeune homme m'a racontée.

J'étais étudiant en première année et c'était la première fois que j'étais loin de chez moi. Tout le monde m'était étranger, les cours étaient difficiles et, alors que l'année passait, je me sentais de plus en plus déprimé. Par la suite, ça a atteint un point où je pouvais à peine sortir du lit le matin. Mais chaque jour, je me forçais à me lever, à me doucher, à me raser, et à faire tout ce que je devais. Un jour, j'ai vraiment touché le fond et j'ai décidé de demander de l'aide. Je suis donc allé chez l'assistante de mon cours de psychologie et je lui ai demandé conseil.

«Est-ce que tu vas aux cours?», m'a-t-elle demandé.

«Oui», ai-je répondu.

«Es-tu à jour dans tes lectures?».

«Oui».

«Est-ce que tu réussis bien tes examens?».

«Oui».

«Bien», m'a-t-elle dit, «alors tu n'es pas déprimé».

Si, il était déprimé. Mais il faisait face comme les gens dans l'état d'esprit de développement ont tendance à faire face – avec détermination.

Est-ce que le tempérament n'est pas fortement lié à tout ça? Certaines personnes ne sont-elles pas sensibles par nature, alors que d'autres laissent tout simplement les choses glisser sur leur carapace? Le tempérament joue certainement un rôle, mais l'état d'esprit est la partie la plus importante de l'histoire. Quand nous avons *enseigné* aux gens l'état d'esprit de développement, cela a complètement changé la façon dont ils réagissaient à leur humeur dépressive. Plus ils se sentaient mal, plus ils devenaient motivés et plus ils affrontaient les problèmes qui se présentaient à eux.

En bref, quand les gens croient en des traits fixes, ils risquent toujours d'être confrontés à un échec. Cela peut les définir d'une manière permanente. Si intelligents ou doués qu'ils puissent être, cet état d'esprit semble les priver de leurs ressources pour faire face.

Quand les gens croient que leurs qualités de base peuvent être développées, les échecs peuvent évidemment leur faire du mal, mais les échecs ne les définissent pas. Et si les capacités peuvent être augmentées – si le changement et le développement sont possibles –, alors il reste encore bien des voies menant à la réussite.

LES ÉTATS D'ESPRIT CHANGENT LA SIGNIFICATION DE L'EFFORT

Quand nous étions enfants, on nous donnait le choix entre le lièvre doué mais irrégulier et la tortue bûcheuse mais constante. La leçon était censée être que celui qui est lent et régulier gagne la course. Mais, franchement, un seul d'entre nous a-t-il un jour voulu être la tortue?

Non, nous voulions simplement être un lièvre moins idiot. Nous voulions être rapides comme l'éclair et un peu plus stratégiques – disons, en ne piquant quand même pas un roupillon avant la ligne d'arrivée. Après tout, chacun sait qu'il faut sortir du lot pour gagner.

L'histoire du lièvre et de la tortue, en essayant de transmettre la vertu de l'effort, lui a donné mauvaise réputation. Elle a renforcé l'image selon laquelle l'effort, c'est pour les bûcheurs et suggéré que, dans de rares cas, quand les personnes douées ne sont pas à la hauteur, le bûcheur peut éventuellement se frayer un passage.

«Pony la locomotive», le «Saggy Baggy Elephant», et «Scuffy le remorqueur»* – ils étaient mignons, ils étaient souvent dépassés, et nous étions heureux pour eux quand ils réussissaient. En fait, à ce jour, je me rappelle à quel point j'affectionnais ces petites créatures (ou machines), mais en aucune manière je ne m'identifiais à elles. Le message était: si vous êtes assez malchanceux pour être le plus faible de la portée – si vous manquez de dons –, vous n'êtes pas obligé d'être le dernier des ratés. Vous pouvez être un gentil et adorable petit bourreau de travail, et peut-être (si vous y travaillez vraiment et résistez à tous les regards méprisants) carrément réussir.

Merci beaucoup, je préfère prendre les dons.

Le problème était que ces histoires faisaient comme s'il n'y avait que deux possibilités. *Soit* vous avez la capacité, *soit* vous consentez aux efforts. Et cela fait partie de l'état d'esprit fixe. L'effort, c'est pour ceux qui n'ont pas la capacité. Les gens avec l'état d'esprit fixe nous disent: «Si vous devez travailler pour faire quelque chose, c'est que vous ne devez pas être

bon pour ça». Ils ajoutent: «Les choses viennent facilement aux gens qui sont de véritables génies».

J'étais une jeune maître assistante à la faculté de psychologie de l'Université de l'Illinois. Un jour, tard dans la nuit, je passais devant le bâtiment de psychologie et j'ai remarqué que les lumières étaient allumées dans les bureaux de certains professeurs. Certains de mes collègues travaillaient tard. *Ils ne doivent pas être aussi intelligents que moi*, me suis-je dit.

Il ne m'est jamais venu à l'esprit qu'ils pouvaient être tout aussi intelligents et plus assidus! Pour moi, c'était l'un ou l'autre. Et il était clair que je préférais la première alternative à la seconde.

Malcolm Gladwell, l'auteur et journaliste au *New Yorker*, a suggéré qu'en tant que société, nous préférons la réussite naturelle et sans effort à la réussite due à l'effort⁵⁷. Nous dotons nos héros de capacités surhumaines qui les ont inévitablement menés à leur grandeur. C'est comme si Midori était née en jouant du violon, Michael Jordan en dribblant, et Picasso en gribouillant. Ceci dépeint parfaitement l'état d'esprit fixe. Et cette idée est omniprésente.

Un rapport de chercheurs de l'Université Duke⁵⁸ tire le signal d'alarme quant à l'anxiété et à la dépression qui règne parmi les étudiantes qui aspirent à la «perfection sans effort». Elles croient qu'elles devraient démontrer une beauté parfaite, une condition féminine parfaite, et des études parfaites sans même le chercher (ou au moins sans sembler le chercher).

Les Américains ne sont pas les seuls à dédaigner l'effort. Le cadre français Pierre Chevalier dit: «Nous ne sommes pas une nation de l'effort. Après tout, si vous avez le savoir-faire [un mélange de technique et de fraîcheur], vous faites les choses sans effort»⁵⁹.

Les gens avec l'état d'esprit de développement, cependant, croient en une chose très différente. Pour eux, même les génies doivent travailler dur pour atteindre le succès. Et qu'y a-t-il de si héroïque, diraient-ils, dans le fait d'avoir un don? Ils peuvent apprécier le don, mais ils admirent l'effort parce que, quelle que soit votre capacité, l'effort est ce qui suscite cette capacité et la transforme en accomplissement.

Seabiscuit*⁶⁰

Il était un cheval qui était tellement abattu qu'il était censé être euthanasié. Dans les faits, c'était toute une série de gens – le jockey, le propriétaire, l'entraîneur – qui étaient affectés d'une manière ou d'une autre. Pourtant, par leur détermination acharnée et contre toute attente, ils se sont transformés en gagnants. Une nation de clochards a vu ce cheval et ce cavalier comme un symbole de ce qui pouvait être accompli par la détermination et l'esprit.

L'histoire parallèle de l'auteur de *Seabiscuit*, Laura Hillenbrand⁶¹, est tout aussi émouvante. Frappée durant ses années à l'université par une grave fatigue chronique et récurrente qui semblait ne jamais disparaître, elle était, la plupart du temps, incapable de fonctionner normalement. Pourtant, quelque chose dans l'histoire du «cheval qui pouvait» l'a captivée et inspirée, de sorte qu'elle a pu écrire une magnifique histoire, venue en droite ligne du cœur, à propos du triomphe de la volonté. Le livre témoigne tout autant du triomphe de Seabiscuit que du sien.

Vues à travers les lunettes de l'état d'esprit de développement, ce sont des histoires sur le pouvoir transformateur de l'effort – le pouvoir qu'a l'effort de changer votre capacité et de vous changer en tant que personne. Mais filtrée à travers l'état d'esprit fixe, c'est une belle histoire sur trois hommes et un cheval, tous avec leurs faiblesses, qui ont *dû* énormément se démener.

Les efforts importants: un grand risque

Du point de vue de l'état d'esprit fixe, l'effort est réservé aux gens qui ont des faiblesses. Et quand les gens savent déjà qu'ils sont limités, ils n'ont rien à perdre à essayer. Mais si votre prétention à la renommée est de n'avoir aucune faiblesse – si vous êtes considéré comme un génie, un talent, ou un winner de naissance –, alors vous avez beaucoup à perdre. L'effort peut vous *diminuer*.

Nadja Salerno-Sonnenberg a fait ses débuts au violon à l'âge de dix ans avec l'orchestre de Philadelphie⁶². Pourtant, quand elle est arrivée à la Juilliard* pour étudier avec Dorothy DeLay, la grande professeure de violon, elle avait un ensemble d'épouvantables habitudes. Ses doigtés et son

archet étaient maladroits, elle tenait son violon dans une mauvaise position, mais elle refusait de changer. Après plusieurs années, elle a vu les autres étudiants la rattraper et même la surpasser et, à la fin de son adolescence, elle a eu une crise de confiance. «J'étais habituée au succès, à l'étiquette de prodige dans les journaux, et j'avais maintenant l'impression que je ne valais rien»⁶³.

Ce prodige avait peur d'essayer. «Tout ce par quoi je passais finissait en peur. Peur d'essayer et d'échouer. [...] Si vous allez à une audition et que vous n'essayez pas vraiment, si vous n'êtes pas vraiment préparé, si vous n'avez pas travaillé aussi dur que vous auriez pu et que vous ne gagnez pas, vous avez une excuse. [...] Rien n'est plus difficile que de dire: "J'ai tout donné et ce n'était pas assez bien"»⁶⁴.

L'idée d'essayer et d'échouer malgré tout – de vous laisser sans excuses – est la pire peur de l'état d'esprit fixe, et c'est ce qui l'a obsédée et paralysée. Elle avait même cessé d'apporter son violon pour son cours!

Puis, un jour, après des années de patience et de compréhension, DeLay lui a dit: «Écoute, si tu n'apportes pas ton violon la semaine prochaine, je te chasse de ma classe»⁶⁵. Salerno-Sonnenberg pensait qu'elle plaisantait, mais DeLay s'est levée du divan et lui a dit calmement: «Je ne rigole pas. Si tu comptes gaspiller ton talent, je ne veux pas y être associée. Tout ceci dure depuis assez longtemps».

Pourquoi l'effort est-il si terrifiant?

Pour deux raisons. L'une d'entre elles est que, dans l'état d'esprit fixe, les grands génies ne sont pas censés en avoir besoin. Dès lors, le simple fait d'en avoir besoin jette le doute sur votre capacité. La seconde raison est que, comme Nadja le suggère, il vous prive de toutes vos excuses. Sans effort, vous pouvez toujours dire, «J'aurais pu être [complétez le blanc]». Mais une fois que vous vous y attelez avec détermination, vous ne pouvez plus dire ça. Un jour, quelqu'un m'a dit: «J'aurais pu être Yo-Yo Ma». S'il avait vraiment essayé de l'être, il n'aurait pas pu dire ça.

Salerno-Sonnenberg était terrifiée de perdre DeLay. Elle a finalement décidé qu'essayer et échouer – un échec honnête –, valait mieux que la voie dans laquelle elle était engagée, et elle a dès lors commencé à s'exercer avec DeLay pour le concours suivant. Pour la première fois, elle y est allée

à fond et, d'ailleurs, elle a gagné. Maintenant, elle dit: «Il y a une chose dont je suis sûre: vous devez travailler le plus dur pour les choses que vous aimez le plus. Et quand c'est la musique que vous aimez, cela revient à mener un combat pour votre vie».

La peur de l'effort peut aussi s'immiscer dans les relations, comme ce fut le cas pour Amanda, une jeune femme dynamique et attirante.

J'ai eu beaucoup de petits amis dingues. Beaucoup. Ça allait du type non fiable au type irréfléchi. «Que dirais-tu d'un gars sympa, pour une fois?», me disait toujours ma meilleure amie Carla. C'était comme si elle disait: «Tu mérites mieux».

Carla m'a alors ensuite trouvé Rob, un type de son bureau. Il était génial, et pas seulement le premier jour. Je l'adorais. C'était un peu: «Oh mon Dieu, voilà le gars qui tombe à point nommé». Ensuite, c'est devenu sérieux et j'ai flippé. Je veux dire, ce type m'aimait vraiment, mais je ne pouvais pas cesser de penser au fait que, s'il me connaissait vraiment, il pourrait être rebuté. Je veux dire, que se passerait-il si je faisais vraiment tout ce que je pouvais et que ça ne fonctionnait pas? Je suppose que je ne pouvais pas prendre ce risque.

Les faibles efforts: un grand risque

Dans l'état d'esprit de développement, il est presque inconcevable d'avoir très envie d'une chose, de penser que vous avez une chance de l'obtenir, et puis de ne rien faire pour. Quand cela se produit, le *j'aurais pu être* fend le cœur plutôt que de soulager.

Des années 1930 aux années 1950, il y avait peu d'Américaines qui avaient mieux réussi que Clare Boothe Luce⁶⁶. Elle était auteure et dramaturge célèbre, élue deux fois au Congrès américain, et ambassadrice en Italie. «Je ne comprends pas vraiment le mot “succès”»⁶⁷, a-t-elle dit. «Je sais que les gens l'utilisent à mon propos, mais je ne le comprends pas». Sa vie publique et ses drames privés l'ont empêchée de revenir à son plus grand amour: écrire pour le théâtre. Elle avait eu beaucoup de succès avec des pièces comme *The Women*, mais cela ne se faisait pas qu'une figure politique continue à écrire des comédies acerbes et excitantes.

Pour elle, la politique ne permettait pas l'effort créatif personnel qui comptait le plus à ses yeux et, revenant sur le passé, elle ne pouvait pas se pardonner de ne pas poursuivre sa passion pour le théâtre. «J'ai souvent

pensé», dit-elle, «que si je devais écrire une autobiographie, mon titre serait *Autobiographie d'une ratée*»⁶⁸.

Billie Jean King* dit que tout ceci dépend de ce que vous voulez penser et dire du passé⁶⁹. Je suis d'accord avec elle. Vous pouvez toujours revenir sur le passé et dire: «J'aurais pu être...», lustrant vos dons inutilisés tels des trophées. Ou vous pouvez regarder en arrière et dire: «J'ai tout donné pour les choses qui comptaient pour moi». Pensez au bilan que vous souhaitez faire et à ce que vous souhaitez et dire quand vous reviendrez sur votre passé. Ensuite, choisissez votre état d'esprit.

Transformer la connaissance en action

Bien sûr, les personnes avec l'état d'esprit fixe ont lu les livres qui disent: le succès, c'est être aussi bon que vous le pouvez, non pas être meilleur que les autres; l'échec est une occasion, pas une condamnation; l'effort est la clef du succès. Mais ils ne peuvent pas mettre ceci en pratique parce que leur état d'esprit fondamental – leur croyance dans des traits fixes – leur indique quelque chose de tout à fait différent: ce succès, c'est être plus doué que les autres; *oui*, cet échec vous tient la dragée haute; l'effort est pour ceux qui ne peuvent pas y arriver grâce au talent.

QUESTIONS ET RÉPONSES

À ce stade, vous avez probablement des questions. Laissez-moi voir si je peux répondre à certaines d'entre elles.

Question: Si les gens croient que leurs qualités sont fixes, et qu'ils se sont révélés être intelligents ou doués, pourquoi doivent-ils continuer à le prouver? Après tout, quand le prince eut prouvé sa bravoure, lui et la princesse ont vécu heureux pour toujours. Il n'a pas dû massacrer un dragon chaque jour. Pourquoi les gens avec l'état d'esprit fixe ne prouvent pas une fois pour toutes ce qu'ils valent et vivent heureux pour toujours ensuite?

Parce qu'arrivent chaque jour de nouveaux dragons, plus grands que les précédents, et que, comme les choses deviennent plus difficiles, il se peut que la capacité qu'on a prouvée hier ne soit pas suffisante pour la tâche d'aujourd'hui. Peut-être qu'on était assez intelligent pour l'algèbre, mais pas pour le calcul différentiel. Peut-être qu'on était un assez bon attaquant pour la deuxième division, mais pas pour la première. Peut-être qu'on était assez bon auteur pour le journal de l'école, mais pas pour le *Monde*.

Dès lors, ils font la course pour prouver encore et encore leur valeur. Mais où vont-ils? Selon moi, ils font souvent du sur place, amassant un grand nombre de confirmations, mais n'aboutissant pas nécessairement là où ils veulent se rendre.

Vous connaissez ces films où le personnage principal se réveille un jour et se rend compte que sa vie n'a pas eu de sens – qu'il a toujours cherché à faire mieux que les autres et pas à se développer, à apprendre ou à se soucier des autres. Mon préféré, c'est *Un jour sans fin*, que je n'ai pas vu depuis longtemps parce que je ne pouvais plus revenir sur le titre. En tout cas, dans *Un jour sans fin*, Bill Murray ne se réveille pas simplement un jour pour comprendre immédiatement; il doit répéter le même jour encore et encore jusqu'à ce qu'il comprenne.

Phil Connors (Bill Murray) est Monsieur Météo sur une chaîne locale à Pittsburgh et est envoyé à Punxsutawney, en Pennsylvanie, pour couvrir la cérémonie du Jour de la Marmotte. Le 2 février, on sort une marmotte de sa

petite maison; si on considère qu'elle a vu son ombre, il y aura encore six semaines d'hiver. Sinon, le printemps sera précoce.

Phil, se considérant comme un être supérieur, a un mépris total pour la cérémonie, la ville, et les habitants (des «péquenauds» et des «crétins») et, après l'avoir bien fait comprendre, il projette de quitter Punxsutawney aussi rapidement que possible. Mais ça ne va pas se passer comme ça. Une tempête de neige frappe la ville, il est forcé de rester et, quand il se réveille le matin suivant, c'est de nouveau le Jour de la Marmotte. La même chanson de Sonny et Cher, «I Got You Babe», le réveille à la radio et le même Festival de la Marmotte se prépare à nouveau. Encore et encore.

Au début, il utilise ce qu'il sait pour compléter son emploi du temps habituel, se payant la tête des gens. Puisqu'il est le seul à revivre cette journée, il peut parler à une femme un jour, puis employer l'information pour la tromper, l'impressionner et la séduire le jour suivant. Il est au paradis de l'état d'esprit fixe. Il peut prouver sa supériorité encore et encore.

Mais après d'innombrables jours identiques, il réalise que ça ne mène à rien et essaie de se donner la mort. Il provoque un accident avec sa voiture, il s'électrocute, il saute d'un clocher, il marche devant un camion. Sans possibilité de sortie, ça lui fait finalement tilt. Il pouvait passer ce temps à apprendre. Il prend alors des leçons de piano. Il lit avec avidité. Il apprend la sculpture sur glace. Il découvre des choses au sujet de personnes qui ont besoin d'aide ce jour-là (un garçon qui tombe d'un arbre, un homme qui s'étrangle avec son bifteck) et commence à les aider et à prendre soin d'eux. Bientôt, la journée n'est plus assez longue! C'est seulement quand ce changement d'état d'esprit s'avère être complet qu'il est libéré du sort.

Question: Les états d'esprit constituent-ils une part permanente de votre tempérament, ou pouvez-vous les changer?

Les états d'esprit sont une composante importante de votre personnalité, mais vous *pouvez* les changer. Ne fût-ce qu'en connaissant les deux états d'esprit, vous pouvez commencer à penser et à réagir différemment. Les gens me disent qu'ils commencent à se surprendre en train de succomber à l'état d'esprit fixe – quand ils laissent passer une chance d'apprendre, se sentent marqués par un échec, ou se découragent quand quelque chose

nécessite beaucoup d'effort. Et alors ils changent et se mettent dans l'état d'esprit de développement – ils s'assurent qu'ils acceptent le défi, apprennent de l'échec, ou continuent leurs efforts. Quand mes doctorants et moi avons découvert la première fois les états d'esprit, ils m'auraient surpris dans l'état d'esprit fixe et m'auraient grondée.

Il est également important de se rendre compte que, même si les gens ont un état d'esprit fixe, ils ne sont pas toujours dans cet état d'esprit. En fait, dans plusieurs de nos études, nous avons *mis* des personnes dans un état d'esprit de développement. Nous leur disons qu'une capacité peut être apprise et que la tâche leur donnera une chance de le faire. Ou nous leur faisons lire un article scientifique qui leur apprend l'état d'esprit de développement. L'article décrit des gens qui n'ont aucune capacité particulière à la naissance, mais qui ont développé des compétences exceptionnelles. Ces expériences transforment les participants à nos recherches en penseurs à l'état d'esprit de développement, du moins pour un moment – et ils agissent également comme des penseurs à l'état d'esprit de développement.

Plus loin, je consacre un chapitre au changement. J'y décris des personnes qui ont changé et les programmes que nous avons développés pour provoquer le changement.

Question: Est-ce que je peux être moitié-moitié? J'identifie les deux états d'esprit chez moi.

Beaucoup de gens ont des éléments des deux. J'en parle comme d'une simple dichotomie par simplicité.

Les gens peuvent également avoir différents états d'esprit dans différents secteurs. Je pourrais penser que mes compétences artistiques sont fixes, mais que mon intelligence peut être développée. Ou que ma personnalité est fixe, mais que ma créativité peut être développée. Nous avons constaté que, quel que soit l'état d'esprit que les gens ont dans un domaine particulier, celui-ci les guidera dans ce domaine.

Question: Avec votre foi en l'effort, voulez-vous dire que quand les gens échouent, c'est toujours de leur faute – ils n'ont pas assez essayé?

Non! Il est vrai que l'effort est crucial – personne ne peut réussir pendant longtemps sans faire d'effort –, mais ce n'est certainement pas la seule

chose qui compte. Les gens ont différentes ressources et opportunités. Par exemple, les gens avec de l'argent (ou de riches parents) ont un filet de sécurité. Ils peuvent prendre plus de risques et tenir bon plus longtemps jusqu'à ce qu'ils réussissent. Les gens avec un accès facile à une bonne éducation, les gens avec un réseau d'amis influents, les gens qui savent être au bon endroit au bon moment – tous ont une plus grande chance de voir leur effort récompensé. L'effort riche, éduqué et entouré fonctionne mieux.

Les gens avec moins de ressources, malgré leurs meilleurs efforts, peuvent être déboussolés beaucoup plus facilement. L'usine de votre ville natale dans laquelle vous avez travaillé tout au long de votre vie ferme soudainement ses portes. Que va-t-il se passer maintenant? Votre enfant tombe malade et vous plonge dans les dettes. Vous perdez la maison. Votre conjoint file avec l'argent et vous laisse avec les enfants et les factures. Oubliez les cours du soir.

Avant de juger, rappelons-nous que l'effort n'est pas tout et que tous les efforts n'ont pas des chances égales de porter des fruits.

Question: Vous continuez à expliquer comment l'état d'esprit de développement amène à devenir le numéro un, le meilleur, le plus couronné de succès. L'état d'esprit de développement ne concerne-t-il pas le développement personnel plutôt que le fait d'être meilleur que les autres?

Je donne des exemples de personnes qui l'ont exploité le plus fortement pour montrer jusqu'où l'état d'esprit de développement peut vous mener: croire que les talents peuvent être développés permet à des personnes d'accomplir leur potentiel.

En outre, les exemples de gens décontractés passant du bon temps ne seraient pas si convaincants pour les gens avec un état d'esprit fixe. Cela n'est pas une alternative incontestable pour eux parce que cela fait penser à un choix entre l'amusement et l'excellence.

Cependant, ce point est crucial: l'état d'esprit de développement permet *vraiment* aux gens d'aimer ce qu'ils font – et de continuer à l'aimer face aux difficultés. Tous les athlètes, les PDG, les musiciens, ou les scientifiques à l'état d'esprit de développement aimaient ce qu'ils faisaient, tandis que beaucoup de ceux à l'état d'esprit fixe, pas.

Beaucoup de gens avec l'état d'esprit de développement n'ont même pas fait le projet d'arriver au plus haut niveau. Ils y arrivent parce qu'ils font ce qu'ils aiment. C'est ironique: le plus haut niveau, c'est là où les gens à l'état d'esprit fixe désirent ardemment être, mais c'est là où beaucoup de gens à l'état d'esprit de développement arrivent comme une conséquence indirecte de leur enthousiasme pour ce qu'ils font.

Ce point est également crucial dans l'état d'esprit fixe: tout est lié aux résultats. Si vous échouez – ou si vous n'êtes pas le meilleur –, tout est gâché. L'état d'esprit de développement permet à des personnes d'apprécier ce qu'elles font *indépendamment des résultats*. Ils s'attaquent à des problèmes, planifient de nouvelles solutions, travaillent sur des questions importantes. Peut-être n'ont-ils pas trouvé le traitement contre le cancer, mais la recherche avait vraiment du sens.

Un avocat a passé sept ans à combattre la plus grande banque de son état au nom de gens qui estimaient avoir été escroqués. Après avoir perdu, il a dit: «Qui suis-je pour dire que, juste parce que j'ai passé sept ans sur cette affaire, j'ai le droit de la gagner? L'ai-je fait pour le succès, ou l'ai-je fait parce que je pensais que l'effort en lui-même en valait la peine?».

«Je ne le regrette pas. Je devais le faire. Je ne le referais pas différemment»⁷⁰.

Question: Je connais beaucoup de bourreaux de travail progressant rapidement dans leur carrière qui semblent avoir un état d'esprit fixe. Ils essayent toujours de prouver à quel point ils sont intelligents, mais ils travaillent dur et relèvent des défis. Comment cela s'accorde-t-il avec votre idée que les gens avec un état d'esprit fixe vont chercher un effort faible et des tâches faciles?

Dans l'ensemble, les gens avec un état d'esprit fixe préfèrent un succès sans effort, puisque c'est la meilleure manière de prouver leur talent. Mais vous avez raison, il y a également des tas de gens de haut vol qui pensent que leurs traits sont fixes et recherchent une validation constante. Ce peuvent être des gens dont la vie a pour but de gagner un prix Nobel ou de devenir la personne la plus riche sur Terre – et elles sont disposées à faire ce que ça nécessite. Nous rencontrerons des personnes comme ça dans le chapitre sur les affaires et le pouvoir.

Ces personnes peuvent être libérées de la croyance qu'effort élevé signifie basse capacité, mais elles ont les autres composantes de l'état

d'esprit fixe. Elles peuvent constamment exposer leur talent. Elles peuvent estimer que leur talent les rend supérieures aux autres. Et elles peuvent être intolérantes aux erreurs, à la critique, ou aux échecs – à toute chose qui peut entraver leur progression.

Soit dit en passant, les gens avec un état d'esprit de développement pourraient également apprécier un prix Nobel ou une grosse somme d'argent. Mais ils ne le cherchent pas comme validation de leur valeur ou comme une chose qui les rendra meilleurs que les autres.

Question: Que se passe-t-il si j'apprécie mon état d'esprit fixe? Si je sais quels sont mes capacités et talents, sais où je me situe, et sais quoi attendre. Pourquoi devrais-je abandonner ça?

Si vous l'aimez, gardez-le par tous les moyens. Ce livre montre aux gens qu'ils ont le choix en expliquant clairement les deux états d'esprit et les mondes qu'ils créent. L'idée, c'est que les gens peuvent choisir dans quel monde ils veulent habiter.

L'état d'esprit fixe crée le sentiment que vous pouvez *vraiment* connaître l'absolue vérité à votre sujet. Et ça peut être réconfortant: vous ne devez pas essayer telle ou telle chose, car vous n'en avez pas le talent. Vous réussirez sûrement dans ceci ou cela parce que vous en avez le talent.

Il est simplement important de se rendre compte des inconvénients de cet état d'esprit. Vous pouvez vous priver d'une occasion en sous-estimant votre talent dans le premier domaine. Ou vous pouvez miner vos chances de succès dans le deuxième secteur en faisant l'hypothèse que votre seul talent vous y mènera.

D'ailleurs, avoir un état d'esprit de développement ne vous force pas à poursuivre quelque chose. Il indique simplement que vous pouvez développer vos compétences. C'est toujours à vous de voir si vous le voulez ou non.

Question: Tout peut-il être changé chez les gens⁷¹, et ceux-ci devraient-ils essayer de changer tout ce qu'ils peuvent?

L'état d'esprit de développement est la croyance que des capacités peuvent être cultivées. Mais ça ne dit pas à quel point le changement est

possible ou combien de temps il prendra. Et ça ne signifie pas que *tout*, comme les préférences ou les valeurs, peut être changé.

Un jour, j'étais dans un taxi, et le conducteur écoutait un opéra à la radio. Pensant lancer la conversation, j'ai dit: «Vous aimez l'opéra?». «Non», a-t-il répondu, «je déteste ça. J'ai toujours détesté ça». «Je ne veux pas être indiscret», dis-je, «mais alors pourquoi vous en écoutez?». Il m'a alors raconté comment son père avait été un mordu d'opéra, écoutant ses anciens disques à chaque occasion. Mon chauffeur de taxi, maintenant bien dans la cinquantaine, avait essayé pendant des années de cultiver une réponse enthousiaste par rapport à l'opéra. Il écoutait les disques, il lisait les partitions – tout cela en vain. «Accordez-vous une pause», lui ai-je conseillé. «Il y a plein de gens cultivés et intelligents qui ne peuvent pas supporter l'opéra. Pourquoi ne vous considérez-vous pas tout simplement comme l'une d'entre elles?».

L'état d'esprit de développement ne signifie pas non plus que tout ce qui *peut* être changé *devrait* être changé. Nous avons tous besoin d'accepter certaines de nos imperfections, particulièrement celles qui ne nuisent pas vraiment à nos vies ou aux vies des autres.

L'état d'esprit fixe fait obstacle au développement et au changement. L'état d'esprit de développement est un point de départ pour le changement, mais les gens doivent décider pour eux-mêmes dans quel domaine leurs efforts pour changer seraient les plus appréciables.

Question: Les gens avec l'état d'esprit fixe manquent-ils simplement de confiance en eux?

Non. Les gens avec l'état d'esprit fixe ont tout autant de confiance en eux que les gens avec l'état d'esprit de développement – avant que quoi que ce soit ne se produise, du moins. Mais, comme vous pouvez l'imaginer, leur confiance en eux est plus fragile puisque les échecs et même l'effort peuvent la miner.

Joseph Martocchio a entrepris d'étudier des employés qui suivaient une courte formation en informatique⁷². La moitié des employés a été mise dans un état d'esprit fixe. Il leur a dit qu'il était question de savoir quel niveau de compétence ils possédaient. L'autre moitié a été mise dans un état d'esprit de développement. Il leur a dit que les compétences en informatique

pouvaient être développées par la pratique. Imprégné dans ces états d'esprit, tout le monde a ensuite poursuivi le cours.

Bien que les deux groupes aient commencé avec une confiance en eux tout à fait égale en leurs compétences informatiques, vers la fin du cours ils étaient tout à fait différents. Ceux dans l'état d'esprit de développement avaient gagné une confiance considérable dans leurs compétences informatiques au fil de leur apprentissage, en dépit des nombreuses erreurs qu'ils avaient inévitablement faites. Mais, en raison de ces erreurs, ceux avec l'état d'esprit fixe ont réellement *perdu* confiance en leurs compétences informatiques au fil de leur apprentissage!

La même chose s'est produite avec des étudiants de Berkeley. Richard Robins et Jennifer Pals ont suivi des étudiants de l'Université de Californie à Berkeley tout au long de leurs années à l'Université⁷³. Ils ont constaté que, quand les étudiants avaient l'état d'esprit de développement, ils gagnaient confiance en eux-mêmes à mesure qu'ils rencontraient et relevaient à plusieurs reprises les défis de l'université. Cependant, quand les étudiants avaient l'état d'esprit fixe, leur confiance en eux s'érodait face à ces mêmes défis.

C'est la raison pour laquelle les gens avec l'état d'esprit fixe doivent entretenir leur confiance en eux et la protéger. C'était ce à quoi servaient les excuses de John McEnroe: à protéger sa confiance en lui.

Michelle Wie est une golfeuse adolescente qui a décidé de défier les messieurs⁷⁴. Elle est entrée au Sony Open, un tournoi de la PGA* auquel participent les meilleurs joueurs masculins au monde. Adoptant une perspective d'état d'esprit fixe, tout le monde s'est précipité pour l'avertir qu'elle pouvait sérieusement entamer sa confiance en elle si elle jouait mal – que «prendre trop de coups dans un concours de qualité supérieure pouvait blesser son développement à long terme». «C'est toujours négatif quand vous ne gagnez pas», a averti Vijay Singh, un éminent golfeur participant au tournoi.

Mais Wie n'était pas d'accord. Elle n'y allait pas pour ménager sa confiance en elle. «Une fois que vous gagnez des tournois juniors, c'est facile de gagner de nombreuses fois. Ce que je fais maintenant, c'est me préparer pour l'avenir». C'est l'expérience d'apprentissage qu'elle

cherchait – apprendre comment c’était de jouer avec les meilleurs joueurs au monde dans l’atmosphère d’un tournoi.

Après l’événement, la confiance en soi de Wie n’avait pas souffert du tout. Elle avait exactement ce qu’elle voulait. «Je pense que j’ai appris que je peux jouer ici»⁷⁵. Il y aura un long parcours jusqu’au cercle restreint des gagnants, mais elle avait maintenant une idée de ce qu’elle visait.

Il y a quelques années, j’ai reçu une lettre d’un nageur professionnel de niveau international.

Chère Professeur Dweck,

J’ai toujours eu un problème de confiance en moi. Mes entraîneurs m’ont toujours dit de croire en moi à 100%. Ils m’ont dit de ne pas laisser les doutes envahir mon esprit et de penser à quel point je suis meilleur que tous les autres. Je ne pouvais pas le faire parce que je suis toujours très conscient de mes défauts et des erreurs que je fais dans chaque rencontre. Essayer de penser que j’étais parfait était pire que mieux. Ensuite, j’ai lu votre travail et la raison pour laquelle il est si important de se concentrer sur le fait d’apprendre et de s’améliorer. Ça m’a fait changer d’avis. Mes défauts sont des choses sur lesquelles je peux travailler! Maintenant, une erreur ne semble pas si importante. Je voulais vous écrire cette lettre, car vous m’avez appris comment avoir confiance en moi. Merci.

Bien à vous,

Mary Williams

Une chose remarquable que j’ai apprise de ma recherche est que, dans l’état d’esprit de développement, vous n’avez pas toujours *besoin* de confiance en vous.

Ce que veux dire, c’est que même lorsque vous pensez que vous n’êtes pas bon(ne) dans quelque chose, vous pouvez toujours vous y mettre de tout cœur et vous y tenir. En fait, vous vous immergez parfois dans quelque chose précisément *parce que* vous n’êtes pas bon(ne) là-dedans. C’est une merveilleuse caractéristique de l’état d’esprit de développement. Vous ne devez pas penser que vous êtes déjà excellent(e) dans quelque chose pour vouloir la faire et prendre du plaisir à la faire.

Ce livre est l'une des choses les plus difficiles que j'aie jamais faites. J'ai lu d'innombrables livres et articles. L'information était énorme. Je n'avais jamais écrit dans un style vulgarisé. Cela m'intimidait. Cela semblait-il facile pour moi? Auparavant, c'est exactement ce que j'aurais voulu que vous pensiez. Maintenant, je veux que vous sachiez l'effort que ça m'a demandé – et la joie que ça m'a apportée.

DÉVELOPPEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

◆ Les gens sont tous nés avec une passion pour l'apprentissage, mais l'état d'esprit fixe peut la faire disparaître. Pensez à un moment où vous avez apprécié quelque chose – faire des mots-croisés, faire du sport, apprendre une nouvelle danse. Ensuite, c'est devenu difficile et vous vouliez laisser tomber. Peut-être vous êtes-vous soudain senti(e) fatigué(e), étourdi(e), ennuyé(e), ou affamé(e). La fois prochaine que ça se produit, ne vous faites pas d'illusion. C'est l'état d'esprit fixe. Mettez-vous dans un état d'esprit de développement. Représentez-vous votre cerveau formant de nouvelles connexions quand vous relevez le défi et apprenez. Continuez à avancer.

◆ Il est tentant de créer un monde dans lequel nous sommes parfaits (Ah, je me rappelle ce sentiment de l'école primaire). Nous pouvons choisir des partenaires, nous faire des amis, engager des personnes qui nous donnent l'impression d'être parfaits. Mais réfléchissez-y – souhaitez-vous ne jamais vous développer? La prochaine fois que vous êtes tenté(e) de vous entourer de fidèles, allez dans une église. Dans le reste de votre vie, recherchez plutôt la critique constructive.

◆ Y a-t-il une chose dans votre passé dont vous pensez qu'elle vous a tenu tête? Des points d'examen? Un acte malhonnête ou immoral? Le fait d'être viré(e) d'un travail? D'être rejeté(e)? Focalisez-vous sur cette chose. Sentez toutes émotions qui y sont associées. Maintenant, mettez-vous dans une perspective d'état d'esprit de développement. Regardez honnêtement le rôle que vous avez joué là-dedans, comprenez que cela ne définit pas votre intelligence ou votre personnalité. À la place, demandez-vous: *Qu'ai-je appris (ou puis-je apprendre) de cette expérience? Comment puis-je l'employer comme base pour me développer?* Mettez-vous plutôt cela en tête.

◆ Comment agissez-vous quand vous vous sentez déprimé(e)? Travaillez-vous plus dur aux choses de votre vie ou les laissez-vous aller? La prochaine fois que vous n'avez pas le moral, mettez-vous dans un état d'esprit de développement – pensez à l'apprentissage, au défi, à

affronter les obstacles. Voyez l'effort comme une force positive et constructive, et pas comme un énorme frein. Faites l'essai.

◆ Y a-t-il une chose que vous avez toujours voulu faire, mais dans laquelle vous aviez peur de ne pas être bon(ne)? Faites un plan pour la réaliser.

* Kimberly-Clark est une entreprise américaine qui produit principalement des produits de consommation destinés à l'hygiène personnelle et aux soins à partir de papier transformé à l'état de base (*NdT*).

* Patricia Noriko Miranda est la première Américaine de l'histoire olympique à avoir reçu une médaille de lutte féminine aux Jeux olympiques d'été à Athènes, en 2004 (*NdT*).

* Boîte de nuit new-yorkaise célèbre à cette époque (*NdT*).

* Lucille Ball est une actrice, productrice et réalisatrice américaine (née en 1911 et décédée en 1989) (*NdT*).

* Ancien joueur de tennis américain (*NdT*).

* Équipe professionnelle de football américain.

* Les héros d'histoires pour enfants bien connues aux États-Unis (*NdT*).

* Célèbre cheval américain de courses de galop (*NdT*).

* École privée de spectacle de New York de réputation internationale (*NdT*).

* Joueuse de tennis américaine (*NdT*).

* Professional Golfers' Association (*NdT*).

Chapitre 3

La vérité sur la capacité et le talent

Essayez d’imaginer Thomas Edison, le célèbre inventeur américain, avec autant de réalisme que possible. Pensez à l’endroit où il se trouve et à ce qu’il fait. Est-il seul? J’ai posé cette question à plusieurs personnes, et elles ont toujours donné des réponses de ce genre:

«Il est dans son atelier entouré de matériel. Il travaille sur le phonographe, essayant diverses choses. Il réussit! [Est-il seul?] Oui, il fait ça seul parce qu’il est la seule personne à savoir ce qu’il cherche».

«Il est dans le New Jersey. Il se tient en blouse blanche dans une sorte de laboratoire. Il se penche au-dessus d’une ampoule. Soudain, ça fonctionne! [Est-il seul?] Oui. C’est un type solitaire qui aime bricoler tout seul».

En vérité, les archives dépeignent un homme tout à fait différent, travaillant d’une tout autre manière.

Edison n’était pas un solitaire⁷⁶. Pour l’invention de l’ampoule, il avait trente assistants, y compris des scientifiques bien entraînés, travaillant souvent vingt-quatre heures sur vingt-quatre dans un laboratoire dernier cri financé par des sociétés privées!

Tout cela ne s’est pas produit d’un coup, d’un seul. L’ampoule est devenue le symbole de cet instant précis où la brillante solution éclate, mais il n’y a eu aucun moment particulier à cette invention. En fait, l’ampoule n’a pas été une invention, mais un réseau entier de longues inventions requérant chacune un ou plusieurs chimistes, mathématiciens, physiciens, ingénieurs et souffleurs de verre.

Edison n’était pas un bricoleur naïf ou un intello coupé du monde. Le «magicien de Menlo Park» était un entrepreneur intuitif, totalement conscient du potentiel commercial de ses inventions. Il a également su comment caresser la presse dans le sens du poil – dépassant parfois les autres en étant considéré comme «L’»inventeur de quelque chose parce qu’il savait comment faire parler de lui.

Oui, c'était un génie. Mais il n'en a pas toujours été un. Son biographe, Paul Israel, qui a passé au crible toute l'information disponible à son sujet, pense qu'il était quelqu'un d'assez normal pour son temps et son environnement. Le jeune Tom était captivé par les expériences et la mécanique (peut-être avec plus d'avidité que la plupart), mais les machines et la technologie faisaient partie de l'expérience ordinaire du garçon du Midwest.

Ce qui l'a par la suite distingué des autres, c'est son état d'esprit et son énergie. Il n'a jamais cessé d'être le garçon curieux et bricoleur recherchant de nouveaux défis. Longtemps après que les autres jeunes hommes avaient endossé leurs rôles dans la société, il prenait encore le train de ville en ville, apprenant tout ce qu'il pouvait sur la télégraphie et s'élevant, par son propre travail, au sommet de l'échelle des télégraphistes par un apprentissage autodidacte continu et une invention constante. Et plus tard, au grand dam de ses épouses, sa passion dévorante resta le développement personnel et l'invention, mais uniquement dans ses domaines d'intérêt.

Il y a beaucoup de mythes au sujet des capacités et de la réussite, et particulièrement au sujet de la personne solitaire et brillante qui produit soudain des choses étonnantes.

Pourtant, le chef-d'œuvre de Darwin, *L'origine des espèces*, a demandé des années de travail d'équipe dans le domaine, des centaines de discussions avec des collègues et des mentors, plusieurs projets préliminaires, et la moitié d'une vie de dévouement avant de donner lieu à sa réalisation⁷⁷.

Mozart a travaillé plus de dix ans avant de produire le genre d'œuvres que nous admirons aujourd'hui⁷⁸. Avant cela, ses compositions n'étaient pas si originales ou intéressantes. En fait, c'était souvent des assemblages de fragments musicaux inspirés d'autres compositeurs.

Ce chapitre traite des vrais ingrédients de la réussite. Il traite des raisons amenant certains individus à accomplir moins que prévu et d'autres, à accomplir davantage.

ÉTAT D'ESPRIT ET RÉUSSITE SCOLAIRE

Redescendons du royaume céleste de Mozart et de Darwin et revenons sur Terre pour voir comment les états d'esprit créent la réussite dans la vie réelle. C'est sans doute amusant, mais voir un étudiant s'épanouir grâce à un état d'esprit de développement a sur moi un plus grand impact que toutes les histoires sur les Mozart et les Darwin. Peut-être parce que cela nous concerne davantage vous et moi – cela concerne ce qui nous est arrivé et la raison pour laquelle nous sommes où nous sommes aujourd'hui. Cela concerne les enfants et leur potentiel.

De retour sur Terre, nous avons mesuré les états d'esprit d'élèves pendant leur transition au lycée⁷⁹ : croyaient-ils que leur intelligence était un trait fixe ou quelque chose qu'ils pourraient développer? Ensuite, nous les avons observés pendant les deux années suivantes.

La transition au lycée est un moment de grand défi pour beaucoup d'élèves. Le travail devient beaucoup plus difficile, les politiques évaluatives se durcissent, l'enseignement devient moins personnalisé. Et tout ceci se produit alors que les élèves font face à leurs nouveaux corps et rôles d'adolescents. Les notes en pâtissent, mais les notes de chacun n'en pâtissent pas de la même manière.

Non. Dans notre étude, seuls les élèves avec un état d'esprit fixe ont montré un déclin. Ils ont manifesté une chute immédiate dans les notes et, lentement mais sûrement, ont fait de pire en pire au cours des deux années. Les élèves avec un état d'esprit de développement ont montré une *augmentation* de leurs notes au cours des deux années.

Quand les deux groupes sont entrés au lycée, leurs notes antérieures étaient similaires. Dans l'environnement plus bénin de l'école primaire, ils avaient obtenu les mêmes notes et scores au test de performance. C'est seulement quand ils ont atteint le défi du lycée qu'ils ont commencé à se différencier.

Voici comment les élèves avec l'état d'esprit fixe ont expliqué leurs faibles notes. Beaucoup ont blâmé leurs capacités: «Je suis le plus stupide» ou «Je crains en maths». Et beaucoup ont masqué ces sentiments en

blâmant quelqu'un d'autre: «[Le professeur de maths] est un gros salaud [...] et [le professeur d'anglais] est un plouc», «Parce que le professeur est un shooté». Ces analyses intéressantes du problème ne fournissent pas vraiment d'aide à la réussite future.

La menace de l'échec pointant son nez, les élèves avec un état d'esprit de développement ont, quant à eux, mobilisé leurs ressources pour l'apprentissage. Ils nous ont dit qu'eux aussi se sentaient parfois accablés, mais leur réponse était de s'y mettre et de faire ce qu'il fallait. Ils étaient comme George Danzig. De qui s'agit-il?

George Danzig était un étudiant de troisième cycle en maths à Berkeley⁸⁰. Un jour comme un autre, en retard, il est entré précipitamment dans sa classe de maths et a rapidement copié les deux problèmes du devoir écrits au tableau. Quand, plus tard, il est allé les faire, il les a trouvés très difficiles, et cela lui a pris plusieurs jours de travail acharné pour les déchiffrer et les résoudre. Il s'est avéré que ce n'était pas du tout des problèmes à résoudre à domicile. Il s'agissait de deux célèbres problèmes de maths qui n'avaient jamais été résolus auparavant.

La loi du moindre effort

Faisant face à une dure transition, nos élèves avec un état d'esprit fixe l'ont vue comme une menace. Elle menaçait de faire apparaître leurs défauts et de les faire passer du statut de gagnants à celui de perdants. En fait, avec un état d'esprit fixe, l'adolescence est un grand test. *Suis-je intelligent ou bête? Suis-je beau ou laid? Suis-je cool ou ringard? Suis-je un gagnant ou un perdant?* Et avec un état d'esprit fixe, un perdant le reste toute sa vie.

Il n'est pas étonnant que beaucoup d'adolescents mobilisent leurs ressources, non pas pour apprendre, mais pour protéger leur ego. Et un des principaux moyens qu'ils utilisent pour ce faire (hormis le fait de décrire leurs professeurs de façon colorée), c'est de ne pas essayer. C'est le moment où certains des élèves les plus intelligents, précisément comme Nadja Salerno-Sonnenberg, arrêtent tout simplement de travailler. En fait, les élèves avec l'état d'esprit fixe nous disent que leur but principal à l'école – hormis celui de paraître intelligent – est de faire aussi peu d'effort

que possible. Ils sont pleinement d'accord avec des affirmations comme celles-ci:

«À l'école, mon but principal est de faire les choses aussi facilement que possible de façon à ne pas avoir à travailler très dur».

Cette loi du moindre effort est souvent vue comme une façon par laquelle les adolescents affirment leur indépendance par rapport à l'adulte, mais c'est également une manière par laquelle les élèves avec l'état d'esprit fixe se protègent. Ils voient les adultes comme disant: «Maintenant, nous allons vous évaluer et voir ce que vous valez». Et ils répondent: «Non, vous ne le ferez pas».

John Holt, le célèbre éducateur, dit que ce sont les jeux auxquels jouent tous les êtres humains quand les autres passent leur temps à les juger. «Le plus mauvais élève que nous ayons eu, le plus mauvais que j'aie jamais rencontré était, dans sa vie en dehors de la classe, une personne aussi mûre, intelligente et intéressante que n'importe qui à l'école. Qu'est-ce qui a mal tourné? [...] À un certain moment, son intelligence s'est déconnectée de sa scolarité»⁸¹.

Pour les élèves avec l'état d'esprit de développement, ça n'a pas de sens d'arrêter d'essayer. Pour eux, l'adolescence est un moment plein d'opportunités: un moment pour apprendre de nouvelles matières, un moment pour découvrir ce qu'ils aiment et ce qu'ils veulent devenir plus tard.

Plus loin, je décrirai le projet dans lequel nous avons enseigné à des lycéens l'état d'esprit de développement. Ce que je veux vous dire maintenant, c'est à quel point le fait de leur enseigner cet état d'esprit a libéré leur effort. Un jour, nous présentions l'état d'esprit de développement à un nouveau groupe d'élèves. D'un seul coup, Jimmy – l'enfant le plus irrécupérable et imprégné par la loi du moindre effort de la classe – me regarda les larmes aux yeux et dit: «Vous voulez dire que je ne suis pas forcément idiot?». À partir de ce jour, il a travaillé. Il a commencé à veiller tard pour faire son travail, ce pour quoi il avait l'habitude de ne jamais se tracasser. Il a commencé à remettre ses devoirs à l'avance de façon à pouvoir obtenir des commentaires et les corriger. Il croyait à présent que travailler dur n'était pas quelque chose qui vous rendait vulnérable, mais quelque chose qui vous rendait plus intelligent.

La découverte de votre cerveau

Un de mes amis proches m'a récemment remis quelque chose qu'il avait écrit, une histoire poétique qui m'a rappelé Jimmy et son effort libéré. L'institutrice de deuxième année de mon ami, Mme Beer, avait demandé à chaque élève de dessiner et de découper un cheval en papier. Elle a ensuite aligné tous les chevaux au-dessus du tableau noir et a délivré son message typique de l'état d'esprit de développement: «Votre cheval est aussi rapide que votre cerveau. Chaque fois que vous apprenez quelque chose, votre cheval avancera».

Mon ami n'était pas très sûr à propos de cette chose qu'était son «cerveau». Son père lui avait toujours dit: «Tu as une trop grande bouche et un trop petit cerveau pour ton propre bien». De plus, son cheval semblait se reposer sur la ligne de départ tandis que «les cerveaux de tous les autres prenaient part à la course à l'étude», et particulièrement les cerveaux de Hank et de Billy, les génies de la classe, dont les chevaux couraient loin devant tous les autres. Mais mon ami s'est appliqué. Pour améliorer ses compétences, il a continué à lire des bandes dessinées avec sa mère et à totaliser les points quand il jouait au rami avec sa grand-mère.

Et bientôt, mon étalon au poil lustré
s'emballa à toute allure,
et personne
ne pouvait l'arrêter.
Au cours des semaines et des mois,
il fonçait droit devant,
dépassant les autres un par un.
Dans la ligne droite de la fin du printemps,
les montagnes d'Hank et de Billy étaient devant,
à quelques exercices de soustraction à peine,
et quand la dernière cloche de l'école a sonné,
mon cheval a gagné – «De justesse!»
Alors, j'ai su que j'avais un cerveau:
J'avais le cheval pour le prouver.

– PAUL WORTMAN

Naturellement, apprendre ne devrait pas vraiment être une course. Mais cette course a aidé mon ami à découvrir son cerveau et à le mettre en lien avec sa scolarité.

Le passage à l'université

Autre transition, autre crise. L'université, c'est quand tous les étudiants qui étaient les têtes au lycée se retrouvent ensemble. Comme nos étudiants de troisième cycle, ils étaient «les rois de la colline*» hier, mais qui sont-ils aujourd'hui?

Nulle part l'inquiétude d'être détrôné n'est plus palpable que dans des classes préparatoires de médecine. Dans le chapitre précédent, j'ai mentionné notre étude sur les étudiants nerveux, mais pleins d'espoir suivant leur premier cours de chimie à l'université. C'est le cours qui pouvait leur permettre – ou les empêcher – d'entrer en prépa de médecine, et il est bien connu que les étudiants ne reculeraient presque devant rien pour bien réussir dans ce cours.

Au début du semestre, nous avons mesuré les états d'esprit des étudiants, et nous les avons ensuite suivis tout au long du cours, observant leurs notes et nous enquérant de leurs stratégies d'étude⁸². Une fois encore, nous avons constaté que les étudiants avec l'état d'esprit de développement ont obtenu de meilleures notes au cours. Même lorsqu'ils réussissaient mal un examen, ils se remettaient très vite lors des suivants. Quand les étudiants avec l'état d'esprit fixe réussissaient mal, ils ne faisaient pas souvent de come-back.

Dans ce cours, tout le monde étudiait. Mais il y a différentes manières d'étudier. Beaucoup d'étudiants étudient comme ceci: ils lisent le manuel et leurs notes de cours. Si la matière est vraiment difficile, ils la lisent une seconde fois. Ou alors, ils essaient d'apprendre par cœur tout ce qu'ils peuvent, tels des aspirateurs. Voilà comment les étudiants avec l'état d'esprit fixe étudiaient. S'ils réussissaient mal à un test, ils concluaient que la chimie n'était pas leur truc. Après tout, «j'ai fait tout ce qui était possible, n'est-ce pas?».

Loin de là. Ils seraient choqués de découvrir ce que font les étudiants avec l'état d'esprit de développement. Même moi, je trouve ça remarquable.

Les étudiants avec l'état d'esprit de développement ont complètement pris leur étude et leur motivation en main. Au lieu de se plonger dans la mémorisation irréfléchie de la matière du cours, ils disaient: «J'ai recherché des thématiques et des principes sous-jacents transversaux aux cours» et «J'ai examiné mes erreurs jusqu'à ce que je sois certain de les avoir comprises». Ils étudiaient pour apprendre, pas simplement pour cartonner à l'examen. Et, en réalité, c'est pour cette raison qu'ils ont obtenu de meilleures notes – et non parce qu'ils étaient plus intelligents ou avaient davantage de connaissances en science.

Au lieu de perdre leur motivation quand le cours est devenu ennuyeux ou difficile, ils ont dit: «J'ai conservé mon intérêt pour la matière», «Je suis resté positif quant au fait de choisir la chimie», «Je suis resté motivé pour étudier». Même s'ils pensaient que le manuel était ennuyeux ou que l'instructeur était sévère, ils n'ont pas laissé leur motivation s'évaporer. Cela leur a juste paru plus important de se motiver.

J'ai reçu un courriel d'une de mes étudiantes peu de temps après que je lui ai enseigné l'état d'esprit de développement. Voici comment elle avait l'habitude d'étudier avant: «Une fois confrontée à une matière vraiment difficile, je tend(ai)s à lire la matière à plusieurs reprises». Après avoir appris l'état d'esprit de développement, elle a commencé à employer de meilleures stratégies – qui ont fonctionné:

Professeur Dweck,

Quand Heidi [l'assistante du cours] m'a donné mes résultats d'examen aujourd'hui, je n'ai pas su si je devais pleurer ou juste m'asseoir. Heidi vous le dira, on aurait dit que j'avais gagné au Lotto (et je me sentais aussi comme si c'était le cas)! Je ne peux pas croire que j'aie AUSSI BIEN réussi. Je comptais réussir de justesse. L'encouragement que vous m'avez donné me servira dans la vie...

J'estime que j'ai obtenu une note honorable, mais je ne l'ai pas obtenue seule. Prof. Dweck, non seulement vous enseignez [votre] théorie, mais vous la DÉMONTREZ. Merci pour la leçon. Elle a beaucoup de valeur, peut-être plus que tout ce que j'ai appris à l'Université de Columbia. Eh oui, je ferai CELA [utiliser ces stratégies] avant CHAQUE examen!

Un tout tout grand merci à vous (et à toi AUSSI, Heidi)!

June, qui n'est plus désespérée.

Puisqu'ils pensent en termes d'apprentissage, les gens avec l'état d'esprit de développement sont *de facto* instruits dans toutes les différentes façons de produire de l'apprentissage. C'est étrange. Nos étudiants en prépa de médecine avec l'état d'esprit fixe feraient presque n'importe quoi pour une bonne note... excepté prendre le processus en main pour s'assurer que cela se produise.

Tous égaux au départ?

Cela signifie-t-il que n'importe qui avec le bon état d'esprit peut bien faire? Tous les enfants sont-ils égaux au départ? Prenons d'abord la deuxième question. Non, certains enfants sont différents. Dans son livre *Les surdoués*⁸³, Ellen Winner fournit des descriptions incroyables de prodiges. Ce sont des enfants qui semblent être nés avec des capacités exacerbées et des intérêts obsédants et qui, par la poursuite incessante de ces intérêts, deviennent étonnamment doués.

Michael était un des plus précoces. Il jouait constamment à des jeux impliquant des chiffres et des lettres, faisait répondre ses parents à des questions sans fin sur les chiffres et les lettres, parlait, lisait et faisait des maths à un âge incroyablement précoce. La mère de Michael rapporte qu'à quatre mois, il a dit: «Maman, Papa, qu'est-ce qu'il y a pour le dîner?»⁸⁴. À dix mois, il étonnait les clients du supermarché en lisant les mots à partir des lettres. Tout le monde supposait que sa mère s'adonnait à une sorte de ventriloquie. Son père rapporte qu'à trois ans, non seulement il faisait de l'algèbre, mais il découvrait et prouvait également des règles algébriques. Chaque jour, quand son père rentrait du travail, Michael l'attirait vers des livres de maths et disait: «Papa, allons travailler».

Michael doit avoir commencé avec une capacité particulière, mais, pour moi, le trait le plus exceptionnel est son amour extrême de l'apprentissage et du défi. Ses parents ne pouvaient pas l'arracher à ses activités prenantes. La même chose est vraie pour chaque prodige que décrit Winner. Le plus souvent, les gens croient que le «don» est la capacité elle-même. Pourtant, ce qui la nourrit, ce sont cette curiosité et cette recherche de défi constantes et sans fin.

Est-ce la capacité ou l'état d'esprit? Était-ce la compétence musicale de Mozart ou le fait qu'il ait travaillé jusqu'à ce que ses mains soient

déformées? Était-ce la compétence scientifique de Darwin ou le fait qu'il n'ait pas arrêté de rassembler des spécimens depuis sa tendre enfance?

Prodiges ou pas, nous avons tous des intérêts qui peuvent se développer en capacités. Étant enfant, j'étais fascinée par les gens, et particulièrement par les adultes. Je me demandais: *Comment fonctionnent-ils?* En fait, il y a quelques années, un de mes cousins m'a rappelé un épisode qui a eu lieu quand nous avions cinq ans. Nous étions chez ma grand-mère, et il avait eu une grosse dispute avec sa mère concernant le moment où il pourrait manger sa sucrerie. Plus tard, nous étions assis sur le pas de la porte et je lui ai dit: «Ne sois pas si stupide. Les adultes aiment penser qu'ils ont les choses en main. Dis juste oui, et mange ta sucrerie quand tu veux».

Étaient-ce les mots d'une psychologue en herbe? Tout que je sais, c'est que mon cousin m'a dit que ce conseil lui avait bien servi (chose intéressante, il est devenu dentiste).

Tout le monde est-il capable de bien faire?

Revenons maintenant à la première question. Tout le monde est-il capable de grandes choses avec le bon état d'esprit? Pourriez-vous intégrer le plus mauvais lycée de votre état et enseigner aux étudiants les mathématiques telles qu'elles sont étudiées à l'université? Si vous le pouviez, alors une chose serait claire: avec le bon état d'esprit et le bon enseignement, les gens sont capables de beaucoup plus que ce que nous pensons.

Le lycée Garfield était l'une des pires écoles de Los Angeles⁸⁵. Dire que les élèves étaient démotivés et les professeurs épuisés est un euphémisme. Mais sans y réfléchir à deux fois, Jaime Escalante (connu grâce au film *Stand and deliver*) a enseigné à ces étudiants hispaniques des quartiers déshérités les mathématiques de niveau universitaire. Avec son état d'esprit de développement, il s'est demandé «*Comment* puis-je leur apprendre?» plutôt que «*Puis-je* leur apprendre?» et «*Comment* apprendront-ils le mieux?» plutôt que «*Peuvent-ils* apprendre?».

Non seulement il leur a enseigné les mathématiques, mais il (avec son collègue, Benjamin Jimenez) les a également emmenés au sommet des classements nationaux en math. En 1987, seules trois autres écoles d'État du pays avaient plus d'étudiants réussissant l'Advanced Placement Calculus

test. Ces trois écoles incluait la Stuyvesant High School et la Bronx High School of Science, deux écoles de maths et de sciences réservées à l'élite de New York.

Qui plus est, la plupart des étudiants de Garfield ont obtenu des notes au test suffisamment élevées pour leur donner accès à l'université. Dans tout le pays, cette année-là, quelques centaines d'étudiants d'origine mexicaine seulement ont réussi le test à ce niveau. Cela signifie qu'il y a énormément d'intelligence gaspillée par le seul fait de sous-estimer le potentiel de développement des étudiants.

Marva Collins⁸⁶

Le plus souvent, quand les enfants sont en retard – disons, quand ils redoublent une année – on leur donne de la matière nivelée par le bas avec l'idée qu'ils ne peuvent pas gérer davantage. Cette idée vient de l'état d'esprit fixe: ces étudiants sont idiots et ont donc besoin des mêmes choses simples, rabâchées encore et encore. Eh bien, les résultats sont décourageants. Les étudiants recommencent l'année entière *sans apprendre quoi que ce soit de plus que ce qu'ils savaient auparavant*.

Au lieu de ça, Marva Collins a pris les enfants des quartiers défavorisés de Chicago qui avaient échoué dans les écoles d'État et les a traités comme des génies. Bon nombre d'entre eux avaient été étiquetés comme «ayant des difficultés d'apprentissage» «retardés» ou «émotionnellement dérangés». Pratiquement tous étaient apathiques. Aucune lumière dans les yeux, aucun espoir sur le visage.

La classe de deuxième année de Collins a commencé avec le livre de lecture du plus bas niveau existant. En juin, ils ont atteint le milieu du livre de lecture de cinquième année, étudiant, au passage, Aristote, Ésope, Tolstoï, Shakespeare, Poe, Frost, et Dickinson.

Plus tard, quand elle a lancé sa propre école, le chroniqueur Zay Smith du *Chicago Sun-Times** est passé la voir. Il a vu des enfants de quatre ans écrire des phrases comme «Voyez le médecin» et «Ésope a écrit des fables» et parler de «diphthongues» et de «signes diacritiques»⁸⁷. Il a observé les deuxièmes années exposer des passages de Shakespeare, de Longfellow et de Kipling. Peu avant, il avait visité un riche lycée de banlieue où beaucoup d'étudiants n'avaient jamais entendu parler de Shakespeare. «Quoi!», dit un

des élèves de Collins, «vous voulez dire que ces riches lycéens ne savent pas que Shakespeare est né en 1564 et mort en 1616?».

Les élèves ont lu énormément, même au cours de l'été. Un élève, qui était entré à six ans en tant que «retardé» avait maintenant lu, quatre ans plus tard, vingt-trois livres au cours de l'été, y compris *Le conte de deux cités* et *Jane Eyre*. Les élèves lisaient en profondeur et intelligemment. Alors que les enfants de trois et quatre ans lisaient au sujet de Dédale et Icare, un enfant de quatre ans s'est exclamé: «Mme Collins, si nous n'apprenons pas et ne travaillons pas dur, nous prendrons un vol d'Icare vers nulle part»⁸⁸. Les discussions passionnées sur *Macbeth* étaient communes.

Alfred Binet pensait qu'il était possible de changer la qualité de l'esprit de quelqu'un. Clairement, c'est possible. Si vous mesurez ces enfants par l'étendue de leurs connaissances ou par leur performance aux tests standardisés, leurs esprits avaient été transformés.

Benjamin Bloom, un éminent chercheur en éducation, a étudié 120 personnes ayant exceptionnellement bien réussi⁸⁹. Ils étaient pianistes, sculpteurs, nageurs olympiques, joueurs de tennis de niveau international, mathématiciens et chercheurs en neurologie. La plupart n'étaient pas tellement remarquables en tant qu'enfants et n'ont pas manifesté de talent évident avant que leur formation ait commencé à devenir sérieuse. Même au début de leur adolescence, vous ne pouviez habituellement pas prévoir leur futur accomplissement sur base de leur capacité actuelle. Ce n'est que leur motivation et leur engagement continus, avec leur réseau de soutien, qui les ont amenés au sommet.

Bloom conclut: «Après quarante ans de recherche intensive sur l'apprentissage scolaire aux États-Unis aussi bien qu'à l'étranger, ma conclusion principale est que ce que quelqu'un peut apprendre, *presque* toutes les personnes peuvent l'apprendre, *si* on leur donne les conditions préalables et le contexte appropriés à l'apprentissage»⁹⁰. Il ne prend pas en compte ici les 2 à 3% d'enfants qui ont des handicaps graves, ni les 1 à 2% d'enfants à l'autre extrémité de la distribution qui incluent des enfants comme Michael. Il prend en compte toutes les autres personnes.

Niveaux de compétence et suivi

Mais n'y a-t-il pas une bonne raison pour répartir les élèves en différents niveaux de compétence? Leurs notes et leur réussite passée n'ont-elles pas montré ce qu'est leur capacité? Rappelez-vous: les notes et les mesures de réussite vous disent où un élève se trouve, mais ne vous indiquent pas jusqu'où un élève pourrait aller.

Falko Rheinberg, un chercheur allemand, a étudié des instituteurs avec différents états d'esprit⁹¹. Certains des enseignants avaient un état d'esprit fixe. Ils croyaient que les élèves entrant dans leur classe avec différents niveaux d'accomplissement étaient profondément différents, et de manière permanente:

«D'après mon expérience, les résultats des élèves restent presque toujours constants au cours d'une année».

«Si je connais l'intelligence des étudiants, je peux assez bien prévoir leur carrière scolaire».

«En tant qu'enseignant, je n'ai aucune influence sur la capacité intellectuelle des élèves».

Comme mon institutrice de sixième année, Mme Wilson, ces enseignants ont prêché et pratiqué l'état d'esprit fixe. Dans leurs salles de classe, les élèves qui ont commencé leur année dans le groupe fort ont terminé l'année dans ce même groupe, et ceux qui ont commencé leur année dans le groupe faible y ont terminé la leur.

Mais quelques enseignants ont prôné et pratiqué un état d'esprit de développement. Ils se sont concentrés sur l'idée que tous les enfants pouvaient développer leurs qualifications et, dans leurs classes, une chose étrange s'est produite. Peu importait si les étudiants avaient commencé l'année dans le groupe fort ou faible. Les deux groupes ont fini l'année à la hausse. C'est une fameuse prise de conscience que de voir ces résultats. Les différences entre les groupes avaient simplement disparu sous les conseils des instituteurs qui avaient enseigné en vue d'une amélioration, car ces derniers avaient trouvé une façon d'atteindre leurs élèves à «faible capacité».

La façon dont les enseignants mettent un état d'esprit de développement en pratique est le sujet du dernier chapitre, mais voici un aperçu de la façon dont Marva Collins, la célèbre enseignante, l'a fait. Le premier jour de

classe, elle s'est approchée de Freddie, un élève de deuxième année laissé de côté, qui ne voulait pas participer à l'école. «Allez, mon trésor», lui a-t-elle dit, entourant son visage de ses mains, «nous avons du travail à faire. Tu ne peux pas simplement t'asseoir sur une chaise et devenir intelligent. [...] Je te le promets, tu vas *faire des choses*, et tu vas *produire des choses*. Je ne vais pas te laisser rater»⁹².

Résumé

L'état d'esprit fixe limite l'accomplissement. Il remplit l'esprit des gens avec des pensées interférentes, il rend l'effort désagréable, et il mène à des stratégies d'apprentissage inférieures. Qui plus est, il transforme les autres en juges plutôt qu'en alliés. Que nous parlions de Darwin ou d'étudiants à l'université, des réalisations importantes exigent une concentration claire, un effort maximum, et un stock inépuisable de stratégies. Et en plus, des alliés dans l'apprentissage. C'est ce que l'état d'esprit de développement confère aux gens, et c'est pourquoi il contribue à ce que leurs capacités se développent et portent leurs fruits.

LA CAPACITÉ ARTISTIQUE EST-ELLE UN DON?

En dépit de la croyance répandue que l'intelligence est innée et pas acquise, quand nous y réfléchissons vraiment, il n'est pas si difficile d'imaginer que les gens peuvent développer leurs capacités intellectuelles. L'intellect a tellement de facettes. Vous pouvez développer des compétences verbales ou des compétences mathématiques et scientifiques ou des compétences en pensée logique, et ainsi de suite. Mais quand on en vient à la capacité artistique, elle semble davantage être un don de Dieu. Par exemple, les gens semblent dessiner naturellement bien ou mal.

Même moi, c'est ce que je croyais. Tandis que certains de mes amis semblaient dessiner admirablement sans effort ni formation, ma capacité en dessin s'est arrêtée au début de l'école primaire. J'ai eu beau essayer, mes tentatives étaient grossières et décevantes. J'étais artiste d'autres façons. Je peux concevoir, je suis douée avec les couleurs, j'ai un sens subtil de la composition. En outre, j'ai une très bonne coordination oculomotrice. Pourquoi ne pourrais-je pas dessiner? Je ne dois pas avoir le don.

Je dois admettre que ça ne m'a pas tracassé des masses. Après tout, quand *devez-vous* vraiment dessiner? Un soir, je me suis retrouvée invitée à dîner chez un homme fascinant. C'était un homme plus âgé, un psychiatre, qui avait échappé à l'Holocauste. Quand il avait dix ans, en Tchécoslovaquie, lui et son plus jeune frère sont rentrés de l'école un jour et se sont aperçu que leurs parents étaient partis. Ils avaient été enlevés. Sachant qu'ils avaient un oncle en Angleterre, les deux garçons ont marché jusqu'à Londres et l'ont retrouvé.

Quelques années plus tard, mentant au sujet de son âge, mon hôte s'engagea dans la Royal Air Force et combattit pour la Grande-Bretagne durant la guerre. Il a été blessé et épousa son infirmière, alla à l'école médicale, et partit ouvrir un cabinet prospère en Amérique.

Au fil des ans, il a développé un grand intérêt pour les hiboux. Pour lui, ils incarnaient les caractéristiques qu'il admirait, et il aimait se voir comme ressemblant à un hibou. Hormis les nombreuses statuettes de hibou qui ornaient sa maison, il avait un livre d'or en lien avec le hibou. Il s'est avéré

que toutes les fois qu'il s'enthousiasmait pour quelqu'un, il lui demandait de dessiner un hibou et de lui écrire quelque chose dans ce livre. Lorsqu'il m'a présenté ce livre et m'a expliqué sa signification, je me suis à la fois sentie honorée et horrifiée. Surtout horrifiée. D'autant plus que ma création ne devait pas être enfouie quelque part au milieu du livre, mais devait orner sa toute dernière page.

Je ne m'étendrai pas sur l'intensité de mon malaise ou sur la mauvaise qualité de mon dessin, bien que tous les deux aient été douloureusement chers. Je raconte cette histoire comme prélude à l'étonnement et à la joie que j'ai ressentie lorsque j'ai lu *Dessiner grâce au cerveau droit*. Sur la page suivante se trouvent les autoportraits avant-après de personnes qui ont pris un bref cours avec l'auteur, Betty Edwards⁹³. Plus exactement, ce sont les autoportraits dessinés par les étudiants quand ils ont commencé son cours et *cinq jours plus tard*, après l'avoir suivi.

Ne sont-ils pas étonnants? Au début, ces personnes n'avaient pas l'air d'avoir énormément de capacité artistique. La plupart de leurs dessins m'ont rappelé mon hibou. Mais quelques jours plus tard seulement, tout le monde pouvait vraiment dessiner! Et Edwards jure que c'est un groupe typique. Cela semble impossible.

Edwards convient que la plupart des gens voient le dessin comme une capacité magique que ne possèdent que quelques privilégiés, et que seuls quelques privilégiés posséderont un jour. Mais c'est parce que les gens ne comprennent pas les composantes – les composantes qui peuvent être apprises – du dessin. En fait, elle nous informe que ce ne sont pas du tout des compétences en dessin, mais des compétences en *vision*. Ce sont les capacités de percevoir les bords, les espaces, les relations, les lumières et les ombres, et le tout. Dessiner exige de nous d'apprendre chaque composante et de les combiner ensuite dans un processus. Certains acquièrent simplement ces compétences dans le cours normal de leurs vies, tandis que d'autres doivent travailler pour les apprendre et pour les mettre ensemble. Mais, comme nous pouvons le voir à partir des autoportraits «après», tout le monde peut le faire.



Cynthia M. Skewes



Yvonne Olive



Angie Hinkel



Sam Ferguson

Voici ce que ça signifie: *Ce n'est pas parce que certains peuvent faire quelque chose avec peu ou pas d'entraînement que d'autres ne peuvent pas le faire (et parfois encore mieux) avec de l'entraînement.* C'est très important, parce qu'énormément de gens avec l'état d'esprit fixe pensent que la performance précoce de quelqu'un vous dit tout ce que vous devez savoir de son talent et de son futur.

Jackson Pollock⁹⁴

Ç'aurait vraiment été une honte si les gens avaient découragé Jackson Pollock pour cette raison. Les experts conviennent que Pollock avait peu de talent inné pour l'art, et quand vous regardez ses premières œuvres, cela se voit. Ils s'accordent également sur le fait qu'il est devenu l'un des plus grands peintres américains du XX^e siècle et qu'il a révolutionné l'art moderne. Comment est-il allé du point A au point B?

Twyla Tharp, la chorégraphe et danseuse de renommée mondiale, a écrit un livre appelé *The creative habit*⁹⁵. Comme vous pouvez le deviner sur base du titre, elle soutient que la créativité n'est pas un acte magique de l'inspiration. C'est le résultat du travail acharné et du zèle. *Même pour Mozart*. Vous souvenez-vous du film *Amadeus*? Vous rappelez-vous comment il dépeignait Mozart produisant à la chaîne chef-d'œuvre après chef-d'œuvre tandis que Salieri, son rival, meurt peu à peu d'envie? Eh bien, Tharp a travaillé sur ce film et dit: Foutaises! Non-sens! «Il n'y a aucun génie de naissance»⁹⁶.

La manière dont Jackson Pollock est allé du point A au point B, c'est le dévouement. Pollock adorait follement l'idée d'être un artiste. Il pensait sans cesse à l'art, et s'y adonnait tout le temps. Il faisait preuve d'un enthousiasme empreint de naïveté, si bien que les autres l'ont pris au sérieux et l'ont conseillé jusqu'à ce qu'il maîtrise tout ce qu'il y avait à maîtriser et commence à produire des œuvres d'une originalité surprenante. Ses peintures réalisées par la méthode du *pourring* («coulée»), chacune totalement unique, lui ont permis de puiser dans son inconscient et de communiquer une énorme gamme de sentiments. Il y a plusieurs années, j'ai eu la chance de voir une exposition de ces peintures au Musée d'art moderne (MoMA) à New York. J'ai été abasourdie par la puissance et la beauté de chaque œuvre.

Est-ce que n'importe qui peut faire *n'importe quoi*? Je ne sais pas vraiment. Cependant, je pense que nous pouvons maintenant convenir que les gens peuvent faire beaucoup plus qu'on peut le penser au premier abord.

LE DANGER DE L'ÉLOGE ET DES ÉTIQUETTES POSITIVES

Si les gens ont un tel potentiel à réaliser, comment peuvent-ils prendre confiance en leur potentiel? Comment pouvons-nous leur donner la confiance dont ils ont besoin pour l'atteindre? Pourquoi ne pas vanter leur capacité afin de communiquer qu'ils ont tout ce qu'il faut? En fait, plus de 80% des parents nous ont dit qu'il était nécessaire de vanter la capacité des enfants afin de stimuler leur confiance et leur réussite. Vous savez, tout cela fait sens.

Mais nous avons ensuite commencé à nous inquiéter. Nous avons pensé à la façon dont les gens avec l'état d'esprit fixe se focalisent déjà trop sur leur capacité: «Est-elle suffisamment élevée?». «Cela semblera-t-il bien?». Le fait de vanter la capacité des personnes ne les focaliserait-il pas encore davantage sur elles-mêmes? Cela ne leur indiquerait-il pas que c'est ce que nous évaluons et, pire encore, que nous pouvons lire leur capacité profonde et fondamentale sur base de leur performance? N'est-ce pas là leur enseigner l'état d'esprit fixe?

Adam Guettel a été considéré comme le prince et le sauveur de la comédie musicale⁹⁸. Il est le fils de Richard Rodgers, l'homme qui a écrit la musique de classiques tels *qu'Oklahoma!* et *Carousel*. La mère de Guettel se répand en compliments au sujet du génie de son fils. Et ainsi fait tout un chacun. «Le talent est là, et il est majeur», s'est extasié un critique dans le *New York Times*. La question est de savoir si ce genre d'éloge encourage les gens.

Ce qui est génial avec la recherche, c'est que vous pouvez poser ce genre de questions et ensuite en obtenir les réponses. Ainsi, nous avons entrepris des études avec des centaines d'élèves, la plupart du temps des jeunes adolescents. Nous avons tout d'abord donné à chaque élève un ensemble de dix problèmes assez difficiles d'un test de QI non verbal⁹⁷. La plupart d'entre eux les ont plutôt bien réussis et, quand ils ont eu fini, nous les avons félicités.

Nous avons félicité certains des élèves pour leur capacité. On leur a dit: «Waw, tu en as eu [disons] huit corrects. C'est vraiment un bon score. Tu dois être bon là-dedans». Ils étaient dans la position *tu-es-si-doué* d'Adam Guettel.

Nous avons félicité d'autres étudiants pour leur effort: «Waw, tu en as eu [disons] huit corrects. C'est vraiment un bon score. Tu dois avoir travaillé vraiment dur». Ils n'étaient pas censés avoir l'impression qu'ils avaient un talent particulier; ils étaient félicités pour avoir fait ce qu'il fallait pour réussir.

Les deux groupes étaient parfaitement égaux au départ. Mais juste après avoir été complimentés, ils ont commencé à se distinguer. Comme nous le craignons, l'éloge de la capacité a poussé les élèves en plein dans l'état d'esprit fixe, dont ils ont également montré tous les signes: quand nous leur en donnions le choix, ils rejetaient une nouvelle tâche difficile dont ils pourraient apprendre. Ils ne voulaient pas faire quoi que ce soit qui pourrait exposer leurs faiblesses et mettre en question leur talent.

Quand Guettel avait treize ans, il a été mis à l'affiche d'une émission du Metropolitan Opera et dans le téléfilm *Amahl et les visiteurs du soir**. Il a abandonné, prétextant que sa voix avait mué. «J'ai comme fait semblant que ma voix changeait. [...] Je ne voulais pas affronter la pression».

En revanche, quand les élèves étaient félicités pour leur effort, 90% d'entre eux voulaient réaliser la nouvelle tâche difficile dont ils pourraient apprendre.

Nous avons ensuite donné aux élèves quelques nouveaux problèmes difficiles, qu'ils n'ont pas tellement bien réussis. Les enfants félicités pour leur capacité pensaient maintenant qu'ils n'étaient pas intelligents, après tout. Si le succès signifiait qu'ils étaient intelligents, alors l'absence de succès signifiait qu'ils étaient déficients.

Guettel fait écho à ceci: «Dans ma famille, être bon, c'est échouer. Être très bon, c'est échouer. [...] La seule chose qui ne soit *pas* un échec, c'est d'être génial».

Les enfants félicités pour leur effort pensaient simplement que la difficulté signifiait «Consacres-y davantage d'effort». Ils ne la voyaient pas

comme un échec, et ils ne pensaient pas qu'elle avait une incidence sur leur intellect.

Qu'en est-il du plaisir des élèves par rapport aux problèmes? Après le succès, tout le monde aimait les problèmes, mais après les problèmes difficiles, les élèves complimentés quant à leur capacité ont dit que ce n'était plus amusant. Ça ne peut pas être amusant quand votre droit à la renommée, votre talent particulier, est en péril.

Voilà où en était Adam Guettel: «Je souhaite seulement pouvoir m'amuser et me relaxer et ne pas avoir à porter la responsabilité de ce potentiel à devenir une sorte de *grand homme*». Comme avec les enfants de notre étude, le fardeau du talent anéantissait son plaisir.

Les élèves félicités pour leur effort aimaient toujours les problèmes, et bon nombre d'entre eux ont déclaré que les problèmes difficiles étaient les plus amusants.

Nous avons ensuite regardé la performance des élèves. Après avoir expérimenté la difficulté, la performance des étudiants félicités pour leur capacité a brusquement baissé, même lorsque nous leur avons à nouveau donné des problèmes plus faciles. Ayant perdu confiance en leur capacité, ils faisaient moins bien qu'au début. Les enfants félicités pour leur effort, quant à eux, ont manifesté une performance sans cesse meilleure. Ils avaient utilisé les problèmes difficiles pour affiner leurs compétences, de telle sorte que, quand ils sont revenus à des problèmes plus faciles, ils étaient loin devant.

Puisque c'était une sorte de test de Q.I., on pourrait dire que le fait de féliciter la capacité a abaissé le Q.I. des élèves. Et que le fait de féliciter leur effort l'a augmenté.

Guettel ne prospérait pas. Il était bourré de tics obsessionnels compulsifs et ses doigts étaient mordillés et ensanglantés. «Passez une minute avec lui – il n'en faut pas plus – et une image d'épouvante commence à poindre derrière les tics», dit un interviewer. Guettel a également été confronté à de sérieux et récurrents problèmes de drogue. Plutôt que de le rendre plus fort, le «don» l'a empli de peur et de doute. Plutôt que d'atteindre son potentiel, ce brillant compositeur a passé la majeure partie de sa vie à s'en éloigner.

Une chose est encourageante: le fait qu'il reconnaisse qu'il doit suivre son propre parcours de vie et que celui-ci n'est pas dicté par d'autres et leur vision de son talent. Une nuit, il a fait un rêve au sujet de son grand-père. «Je le raccompagnais jusqu'à un ascenseur. Je lui ai demandé si j'étais quelqu'un de bien. Il a dit, plutôt gentiment: "Tu as ta propre voix"».

Cette voix émerge-t-elle finalement? Pour la partition de *Lumière sur la piazza*, une comédie musicale extrêmement romantique, Guettel s'est vu décerner le Tony Award 2005*. Le verra-t-il comme une récompense de son talent ou de ses efforts? J'espère qu'il choisira la seconde alternative.

Un autre résultat de notre étude fut frappant et déprimant à la fois. Nous avons dit à chaque élève: «Tu sais, nous allons aller dans d'autres écoles, et je parie que les enfants de ces écoles aimeraient en savoir un peu plus sur les problèmes». Ainsi, nous avons donné aux élèves une page pour écrire leurs pensées, mais nous avons également laissé un espace pour qu'ils écrivent les points qu'ils avaient obtenus à ces problèmes.

Croiriez-vous que presque 40% des étudiants félicités pour leur capacité *ont menti* au sujet de leurs points? Et toujours dans la même direction. Dans l'état d'esprit fixe, les imperfections sont honteuses – et particulièrement si vous êtes doué – et ont donc été masquées par le mensonge.

Ce qui est tellement alarmant, c'est que nous avons pris des enfants ordinaires et en avons fait des menteurs par le simple fait de leur dire qu'ils étaient intelligents.

Juste après avoir écrit ces paragraphes, j'ai rencontré un jeune homme qui donne des cours particuliers à des étudiants pour les aider à préparer les examens organisés par le College Board. Il était venu me consulter au sujet d'une de ses étudiantes. Cette étudiante passe des examens pratiques et lui ment ensuite au sujet de ses résultats. Il est donc censé lui donner des cours sur ce qu'elle ne sait pas, mais elle n'arrive pas à lui dire la vérité au sujet de ce qu'elle ne sait pas! Et elle paye de l'argent pour ça.

Ainsi, dire à des enfants qu'ils sont intelligents a fini par les amener à se sentir plus bêtes et à agir plus stupidement, tout en prétendant qu'ils étaient plus intelligents. Je ne pense pas que ce soit ce que nous visons quand nous donnons des étiquettes positives – «doué», «talentueux», «brillant» – à des gens. Nous n'avons pas l'intention de leur enlever leur goût du défi et leurs recettes du succès. Mais le danger existe bel et bien.

Voici une lettre d'un homme qui avait lu une partie de mon travail:

Chère Dr Dweck,

C'était pénible de lire votre chapitre... car je m'y suis reconnu.

Enfant, j'étais membre de la Gifted Child Society et j'étais continuellement félicité pour mon intelligence. Maintenant, après avoir passé une vie à ne pas être à la hauteur de mon potentiel (j'ai 49 ans), j'apprends à m'appliquer à une tâche. Et également à voir l'échec non pas comme un signe de stupidité, mais comme un manque d'expérience et de compétence. Votre chapitre m'a aidé à me voir sous un jour nouveau.

Seth Abrams

C'est le danger des étiquettes positives. Il y a des alternatives, et j'y reviendrai plus tard dans le chapitre sur les parents, les professeurs, et les entraîneurs.

LES ÉTIQUETTES NÉGATIVES ET LEUR FONCTIONNEMENT

Autrefois, j'avais la bosse des maths. Au lycée, j'ai obtenu 99% en algèbre, 99% en géométrie et 99% en trigonométrie, et j'étais dans l'équipe de maths de l'école. J'ai obtenu, avec les garçons, un des meilleurs scores au test de capacités visuospatiales de l'armée de l'air, raison pour laquelle, pendant de nombreuses années, on m'a envoyé les brochures de recrutement de l'armée de l'air.

Ensuite, j'ai eu un certain M. Hellman, un professeur qui ne pensait pas que les filles pouvaient faire des maths. Mes notes ont diminué, et je n'ai plus jamais choisi les maths.

En réalité, j'étais d'accord avec M. Hellman, mais je ne pensais pas que cela s'appliquait à *moi*. *D'autres* filles ne pouvaient pas faire de maths. M. Hellman pensait que cela s'appliquait à moi aussi, et j'ai succombé.

Tout le monde sait que les étiquettes négatives sont mauvaises. Dès lors, vous pensiez peut-être que cette section serait relativement courte. Mais elle n'est pas courte, parce que les psychologues savent maintenant *comment* les étiquettes négatives font du tort à la réussite.

Personne ne connaît les étiquettes négatives concernant la capacité aussi bien que les membres de groupes stigmatisés. Par exemple, les Afro-Américains savent ce que c'est que d'être stigmatisé comme ayant un plus bas niveau d'intelligence. Et les femmes savent ce que c'est que d'être stigmatisé comme étant mauvais en maths et en sciences. Mais je ne suis pas aussi sûre que ces personnes sachent à quel point ces stéréotypes sont terrifiants.

Une recherche de Claude Steele et Joshua Aronson⁹⁹ montre que le simple fait de cocher une case pour indiquer votre race ou votre sexe peut amorcer le stéréotype dans votre esprit et abaisser votre score au test. Presque tout ce qui vous rappelle que vous êtes noir ou de sexe féminin avant de passer un test dans le domaine où vous êtes censé être mauvais diminue – de beaucoup – votre score au test. Dans plusieurs de leurs études, les noirs sont égaux aux blancs dans leur performance, et les femmes sont

égales aux hommes, du moins quand aucun stéréotype n'est évoqué. Mais mettez juste plus d'hommes dans la pièce avec une femme avant un test de maths, et le score de la femme diminue.

Voici pourquoi. Quand des stéréotypes sont évoqués, ils remplissent les esprits des personnes avec des pensées distrayantes, avec des inquiétudes secrètes de confirmer le stéréotype. Les gens n'en sont habituellement même pas conscients, mais il ne leur reste pas assez de facultés mentales pour faire de leur mieux au test.

Ceci n'arrive cependant pas à tout le monde. Cela arrive surtout aux gens qui sont dans un état d'esprit fixe. C'est quand les gens pensent en termes de traits fixes que les stéréotypes les déstabilisent. Les stéréotypes négatifs indiquent: «Toi et votre groupe êtes de manière permanente inférieurs». Seuls les gens dans l'état d'esprit fixe résonnent à ce message.

Ainsi, dans l'état d'esprit fixe, tant les étiquettes positives que les étiquettes négatives peuvent menacer votre esprit. Quand on vous colle une étiquette positive, vous avez peur de la perdre, et quand vous êtes frappé d'une étiquette négative, vous avez peur de la mériter.

Quand les gens sont dans un état d'esprit de développement, le stéréotype ne perturbe pas leur performance. L'état d'esprit de développement arrache les dents du stéréotype et rend les gens plus aptes à s'en défendre. Ils ne croient pas en l'infériorité permanente. Et s'ils *sont* derrière, alors ils travailleront plus dur et essayeront de se rattraper.

L'état d'esprit de développement rend également les gens capables de prendre ce qu'ils peuvent et ce dont ils ont besoin, même dans un environnement menaçant. Nous avons demandé à des étudiants afroaméricains d'écrire une rédaction pour un concours¹⁰⁰. On leur a dit que, quand ils auraient fini, leurs rédactions seraient évaluées par Edward Caldwell III, un éminent professeur avec un pedigree de l'Ivy League*. Autrement dit, un représentant de la classe dominante blanche.

Le feed-back d'Edward Caldwell était assez critique, mais également obligeant, et les réactions des étudiants variaient considérablement. Ceux avec un état d'esprit fixe l'ont vu comme une menace, une insulte ou une attaque. Ils ont rejeté Caldwell et son feed-back.

Voici ce qu'un étudiant avec l'état d'esprit fixe a pensé: «Il est mesquin, n'évalue pas bien ou est clairement biaisé. Il ne m'aime pas».

Un autre dit: «C'est un abruti pontifiant. [...] On dirait qu'il a cherché n'importe quoi pour critiquer le travail».

Et un autre, détournant le feed-back avec blâme: «Il ne comprend pas la concision de mes arguments. Il a pensé que c'était vague parce qu'il était impatient quand il l'a lu. Il déteste la créativité».

Aucun d'eux n'apprendra quoi que ce soit du feed-back d'Edward Caldwell.

Les étudiants avec l'état d'esprit de développement peuvent également l'avoir vu comme un dinosaure, mais c'était un dinosaure qui pouvait leur enseigner quelque chose.

«Avant l'évaluation, il donnait l'impression d'être arrogant et trop exigeant. [Après l'évaluation?] “Juste” semble être le premier mot qui vient à l'esprit. [...] Ça ressemble à un nouveau défi».

«Il semblait être un homme arrogant, intimidant et condescendant. [Quels sont vos sentiments au sujet de l'évaluation?] L'évaluation était apparemment honnête et spécifique. Dans ce sens, l'évaluation a pu servir de stimulant [...] à produire un meilleur travail».

«Il semble si fier qu'il en devient arrogant. [L'évaluation?] Il était extrêmement critique. [...] Ses commentaires étaient cependant utiles et clairs. Je sens que j'apprendrai beaucoup de lui».

L'état d'esprit de développement a permis aux étudiants afro-américains d'utiliser Edward Caldwell III pour atteindre leurs propres buts. Ils étaient à l'université pour obtenir une éducation et, abruti pontifiant ou pas, ils allaient l'obtenir.

Suis-je à ma place ici?

En plus de priver les gens de leurs capacités, les stéréotypes font aussi du tort en donnant aux gens la sensation qu'ils ne sont pas à leur place. Beaucoup de minorités abandonnent l'université et beaucoup de femmes abandonnent les maths et les sciences simplement parce qu'elles ne se sentent pas intégrées.

Pour découvrir comment cela se produit, nous avons suivi des étudiantes à l'université durant leur cours de maths¹⁰¹. C'est souvent le moment où les étudiants décident si les maths, ou les carrières impliquant des maths, sont faites pour eux. Au cours du semestre, nous avons demandé aux étudiantes de rapporter leurs sentiments au sujet des maths et leur sentiment d'appartenance au monde des maths. Par exemple, quand elles pensaient aux maths, se sentaient-elles comme des véritables membres de la communauté de maths ou se sentaient-elles comme des étrangères; se sentaient-elles à l'aise ou anxieuses; se sentaient-elles bonnes ou mauvaises quant à leurs compétences en maths?

Les femmes avec l'état d'esprit de développement – celles qui pensaient que la capacité en maths pouvait être améliorée – avaient un sentiment d'appartenance assez fort et stable. Et elles étaient capables de le maintenir même lorsqu'elles trouvaient que circulait un fort stéréotype négatif. Une étudiante l'a décrit de cette façon: «À un cours de maths, on a dit à des étudiantes qu'elles avaient tort alors que ce n'était pas le cas (en fait, elles faisaient les choses d'une façon nouvelle). C'était absurde, et ça a terni l'image de l'instructeur de ne pas “voir” le bon raisonnement des étudiantes. Ce n'était pas grave parce que nous travaillions en groupes et pouvions nous entraider entre étudiantes. [...] Nous avons discuté de nos idées intéressantes entre nous».

Le stéréotype les dérangeait (ce qui est normal), mais elles pouvaient toujours se sentir à l'aise avec elles-mêmes et confiantes en elles-mêmes dans le contexte des maths. Elles pouvaient se défendre.

Mais les femmes avec l'état d'esprit fixe, au fil du semestre, ont ressenti une baisse de leur sentiment d'appartenance. Et plus elles ressentaient la présence du stéréotype dans leur classe, plus leur bien-être par rapport aux maths diminuait. Une étudiante a dit que son sentiment d'appartenance avait chuté parce que «le professeur m'a manqué de respect avec sa remarque “tu as bien deviné!” chaque fois que je donnais une réponse correcte en classe».

Le stéréotype de la faible capacité parvenait à les envahir – pour les définir – et pour détruire leur bien-être et leur confiance. Je n'essaie nullement de dire que c'est de leur faute. Le préjugé est un problème social profondément enraciné, et je ne veux pas en blâmer les victimes. Je dis

simplement qu'un état d'esprit de développement aide les personnes à voir le préjugé pour ce qu'il est – ce que *quelqu'un d'autre* pense d'elles – et à lui faire face avec leur confiance et leurs capacités intactes.

Avoir confiance dans l'opinion des gens

Beaucoup de femmes ont un problème non seulement avec les stéréotypes, mais avec l'opinion que les autres ont d'elles en général¹⁰². Elles leur font trop confiance.

Un jour, je suis entrée dans une pharmacie à Hawaï pour acheter du fil dentaire et du déodorant et, après être allée chercher mes articles, j'ai rejoint la file d'attente. Il y avait deux femmes devant moi qui attendaient pour payer. Puisque je me plais, de façon incurable, à rentabiliser le temps au maximum, j'ai à un certain moment décidé de préparer mon argent pour quand mon tour viendrait. Ainsi, je me suis approchée, j'ai mis mes articles à côté du comptoir, et j'ai commencé à rassembler les billets qui étaient éparpillés dans mon portefeuille. Les deux femmes se sont déchaînées. J'ai expliqué que je n'essayais nullement de les dépasser. J'étais juste en train de me préparer pour quand mon tour viendrait. Je pensais que la question était résolue, mais quand j'ai quitté le magasin, elles m'attendaient. Elles m'ont regardé en face et m'ont hurlé: «*Vous êtes une personne mal élevée!*».

Mon mari, qui avait vu la scène du début à la fin, pensa qu'elles étaient cinglées. Mais elles ont eu un effet étrange et inquiétant sur moi, et j'ai eu des difficultés à me débarrasser de leur verdict.

Cette vulnérabilité afflige beaucoup les femmes les plus capables et les plus couronnées de succès. Pourquoi cela devrait-il se passer? Quand elles sont petites, ces filles sont souvent parfaites, et se délectent que tout le monde les voie comme telles. Elles se comportent tellement bien, elles sont tellement mignonnes, tellement serviables, et tellement précoces. Les filles apprennent à faire confiance aux évaluations que les personnes font d'elles. «Eh bien, tout le monde est si gentil avec moi; si on me critique, c'est que ça doit être vrai». Même les femmes des meilleures universités du pays disent que les avis des autres sont une bonne manière de connaître leurs capacités.

Les garçons sont constamment grondés et punis. Quand nous avons observé des salles de classe d'école primaire¹⁰³, nous avons constaté que les garçons recevaient *huit* fois plus de critiques que les filles pour leur conduite. Entre eux, les garçons se traitent également constamment de ploucs et de débiles. Les évaluations perdent beaucoup de leur pouvoir.

Un ami m'a une fois traitée de malpropre. Il était venu dîner chez moi et, alors que nous mangions, j'ai fait tomber un peu de nourriture sur mon chemisier. «C'est parce que tu es une dégoûtante», a-t-il dit. J'ai été choquée. C'est alors que j'ai réalisé que personne ne m'avait jamais rien dit de pareil. Les hommes se le disent tout le temps. Ce peut ne pas être une chose aimable à dire, même pour rire, mais cela les fait certainement réfléchir à deux fois avant de croire dans les évaluations des autres.

Même lorsque les femmes atteignent l'apogée du succès, les attitudes des autres peuvent les atteindre. Frances Conley fait partie des neurochirurgiens les plus éminents au monde¹⁰⁴. En fait, elle a été la première femme à avoir été titularisée en neurochirurgie dans une école de médecine américaine. Pourtant, les commentaires irréfléchis de collègues masculins – même d'assistants – ont pu la faire douter. Un jour, durant une opération chirurgicale, un homme l'a appelée «chérie» avec condescendance. Au lieu de lui retourner le compliment, elle s'est interrogée. «Une chérie», s'est-elle demandé, «et particulièrement *cette* chérie, est-elle assez bonne et assez douée pour pratiquer cette opération?»¹⁰⁵.

L'état d'esprit fixe, plus le stéréotype, plus la confiance des femmes dans les évaluations des autres: je pense que nous pouvons commencer à comprendre pourquoi il y a un écart entre les genres en maths et en sciences.

Cet écart est péniblement évident dans le monde des technologies de pointe. Julie Lynch, une de mes amies passionnée de technologies, écrivait déjà du code informatique quand elle était au collège¹⁰⁶. Son père et ses deux frères travaillaient dans les technologies, et elle aussi adorait ça. Son professeur de programmation informatique l'a alors critiquée. Elle avait écrit un programme informatique qui fonctionnait bien, mais il n'aimait pas un raccourci qu'elle avait pris. Son intérêt s'est envolé. Au lieu de cela, elle s'est tournée vers les loisirs et les relations publiques.

Les maths et les sciences doivent devenir des endroits plus hospitaliers pour les femmes. Et les femmes ont besoin de tout l'état d'esprit de développement qu'elles peuvent pour prendre leurs places légitimes dans ces domaines.

Quand les choses vont bien

Mais regardons les moments où le processus se passe bien.

La famille Polgar a produit trois des joueuses d'échecs les plus couronnées de succès que le monde ait connu¹⁰⁷. Comment? Susan, l'une des trois, rapporte: «Mon père croit que le talent inné n'est rien et que le [succès], c'est 99% de travail acharné. Je suis d'accord avec lui». La plus jeune des trois filles, Judit, est maintenant considérée comme la meilleure joueuse d'échecs de tous les temps. Elle n'était pas celle qui avait le plus de talent. Susan rapporte: «Judit a été lente à démarrer, mais a été très assidue».

Un de mes collègues a deux filles qui ont la bosse des maths. Une des deux est étudiante de troisième cycle dans une des meilleures universités. L'autre a été la première fille à être classée première du pays à un test de maths réservé à l'élite, a gagné un concours de maths national, et est maintenant étudiante en neurosciences dans une grande université. Quel est leur secret? Est-ce transmis par les gènes? Je crois que c'est transmis par l'état d'esprit. C'est la famille à l'état d'esprit de développement le plus fort que j'aie jamais vue.

En fait, leur père a appliqué l'état d'esprit de développement à *tout*. Je n'oublierai jamais une conversation que nous avons eue il y a quelques années. J'étais alors célibataire, et il m'a demandé quel était mon plan pour trouver un partenaire. Il fut consterné quand j'ai dit que je n'avais pas de plan. «Tu ne t'attends pas à ce que ton *travail* se fasse tout seul», a-t-il dit. «Pourquoi serait-ce différent dans ce cas-ci?». Il lui était inconcevable que l'on puisse avoir un but et ne pas prendre de mesures pour l'atteindre.

En bref, l'état d'esprit de développement laisse les gens – même ceux qui sont la cible d'étiquettes négatives – utiliser et développer pleinement leurs esprits. Leurs têtes ne sont pas remplies par des pensées restrictives, un sentiment d'appartenance fragile, et une croyance dans le fait que d'autres sont capables de les définir.

DÉVELOPPEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

◆ Pensez à votre héros. Voyez-vous cette personne comme quelqu'un avec des capacités hors du commun qui a réussi avec peu d'effort? Maintenant, cherchez à découvrir la vérité. Découvrez le gigantesque effort qui a joué dans sa réussite – et admirez-le encore *davantage*.

◆ Pensez aux moments où d'autres personnes vous ont surpassé et où vous avez simplement supposé qu'elles étaient plus intelligentes ou plus douées. Considérez maintenant l'idée qu'elles ont seulement utilisé de meilleures stratégies, ont davantage appris par elles-mêmes, se sont entraînées plus assidûment, et ont tracé leur voie par-delà les obstacles. Vous aussi pouvez faire ça, si vous le voulez.

◆ Y a-t-il des situations dans lesquelles vous devenez stupide – dans lesquelles vous désengagez votre intelligence? La prochaine fois que vous vous retrouvez dans une de ces situations, mettez-vous dans un état d'esprit de développement – pensez à apprendre et à vous améliorer, et pas au jugement dont vous seriez l'objet – et accrochez-vous-y.

◆ Est-ce que vous étiquetez vos enfants? *Celui-ci, c'est l'artiste et celui-là, c'est le scientifique*. La fois prochaine, rappelez-vous que vous ne les aidez pas, même si vous les félicitez. Rappelez-vous notre étude dans laquelle le fait de féliciter des enfants pour leur capacité a abaissé leurs scores de Q.I. Trouvez une manière de les féliciter qui soit en phase avec l'état d'esprit de développement.

◆ Plus de la moitié de notre société appartient à un groupe négativement stéréotypé. Tout d'abord, vous avez toutes les femmes, et ensuite vous avez tous les autres groupes qui sont censés ne pas être bons en l'une ou l'autre chose. Donnez-leur le cadeau de l'état d'esprit de développement. Créez un environnement qui enseigne l'état d'esprit de développement aux adultes et aux enfants de votre entourage, particulièrement ceux qui sont les cibles des stéréotypes négatifs. Même lorsque l'étiquette négative les suivra, ils continueront à se préoccuper de leur apprentissage.

-
- * Allusion au roman d'apprentissage d'Aaron Edward Hotchner, *King of the hill* (NdT).
 - * Quotidien américain d'information locale publié à Chicago (NdT).
 - * Opéra en un acte de Gian Carlo Menotti (NdT).
 - * La plus importante récompense annuelle pour le théâtre – y compris les comédies musicales – aux États-Unis (NdT).
 - * L'Ivy League est un groupe de huit universités privées du nord-est des États-Unis. Elles comptent parmi les universités les plus anciennes des États-Unis (sept ont été fondées par les Britanniques avant l'indépendance) et les plus prestigieuses du pays. Le terme Ivy League a des connotations d'excellence scolaire ainsi que d'élitisme (NdT).

Chapitre 4

Sport: l'état d'esprit d'un champion

En sport, tout le monde croit au talent. Même – ou tout particulièrement – les experts. en fait, le sport est le domaine d'où a émergé ce qu'on pourrait appeler «une personne naturellement douée», soit une personne qui a l'apparence d'un athlète, se déplace comme un athlète, et est un athlète, tout cela sans effort particulier. La croyance dans le talent inné est si grande que beaucoup de dénichéurs de futurs talents et d'entraîneurs ne recherchent que des athlètes nés, et que les équipes rivalisent les unes avec les autres en payant des montants exorbitants pour les recruter.

Billy Beane* était un athlète né. Tout le monde s'accordait sur le fait qu'il était le prochain Babe Ruth*.

Mais il manquait une chose à Billy Beane : l'état d'esprit d'un champion.

Comme nous le dit Michael Lewis* dans *Moneyball*¹⁰⁸, alors que Beane était en deuxième année au lycée, il était le meilleur marqueur de l'équipe de basket, le quarterback* de l'équipe de foot, et le meilleur batteur de l'équipe de baseball, crédité d'une moyenne à la batte de 0,500* dans une des ligues les plus rudes du pays. Son talent était suffisamment réel.

Mais à l'instant où les choses ont mal tourné, Beane a cherché quelque chose à détruire. «Ce n'était pas simplement qu'il n'aimait pas échouer; c'était comme s'il ne savait pas comment réagir face à un échec»¹⁰⁹.

Alors qu'il progressait dans le classement de baseball en passant des ligues mineures aux ligues majeures, les choses sont allées de mal en pis. Chaque présence à la batte est devenue un cauchemar, une nouvelle occasion d'être humilié et, à coups de présences à la batte bâclées, il s'est effondré. Comme l'a dit un dénichéur de talents, «Billy était d'avis qu'il ne devait jamais remonter sur le terrain»¹¹⁰. Ça vous dit quelque chose?

Beane a-t-il essayé de résoudre ses problèmes de manière constructive? Non, bien sûr que non, parce que c'est une histoire sur l'état d'esprit fixe.

Un talent né ne devrait pas avoir à faire d'effort. L'effort, c'est pour les autres, moins talentueux. Le talent né ne demande pas d'aide. Ce serait admettre sa faiblesse. En bref, le talent né n'analyse pas ses imperfections et ne s'entraîne pas pour s'en débarrasser. La simple idée qu'il puisse avoir des imperfections est déjà terrifiante.

Étant ainsi imprégné de l'état d'esprit fixe, Beane était pris au piège. Piégé par son énorme talent, Beane le joueur ne s'est jamais remis de l'état d'esprit fixe, mais Beane le dirigeant de ligue majeure à l'incroyable succès, bien. Comment cela s'est-il produit?

Il y avait un autre joueur qui a vécu et joué côte à côte avec Beane dans les ligues mineures et les ligues majeures: Lenny Dykstra. Dykstra n'avait pas l'once du don physique ou de la «capacité innée» de Beane, mais Beane le considérait avec respect et admiration. Comme Beane l'a plus tard décrit: «Il n'avait aucune idée de l'échec. [...] Et j'étais son opposé»¹¹¹.

Beane continue: «J'ai commencé à avoir une idée de ce qu'était un joueur de baseball et je pouvais voir que ce n'était pas moi; c'était Lenny»¹¹².

Pendant qu'il observait, écoutait et retournait cette idée dans sa tête, il est soudain apparu à Beane que l'état d'esprit était plus important que le talent. Et peu de temps après, en tant que membre d'un groupe qui a lancé une approche radicalement nouvelle de la recherche de talents et de la gestion, il en est venu à croire que marquer des points – tout l'intérêt du baseball – était davantage en lien avec le processus qu'avec le talent.

Armé de ces nouvelles perspectives, Beane, en tant que directeur général des Athletics d'Oakland* en 2002, a mené son équipe vers une saison de 103 victoires – en gagnant le championnat de la division et en battant quasiment le record des victoires consécutives de la Ligue américaine. L'équipe était la deuxième équipe de base-ball la moins bien payée! Ils n'achetaient pas du talent, ils achetaient de l'état d'esprit.

L'IDÉE DU TALENT INNÉ

Tantôt vous le voyez, tantôt pas

Le don physique n'est pas comme le don intellectuel. Il est visible. La taille, la carrure, l'agilité sont toutes visibles. La pratique et l'entraînement sont également visibles, et ils produisent des résultats visibles. Vous pensiez que ceci dissiperait le mythe du talent né. Il est possible de *voir* Muggsy Bogues, un mètre cinquante-neuf, jouer au basket à la NBA, et Doug Flutie, le petit quarterback qui jouait pour les Patriots de la Nouvelle-Angleterre et les Chargers de San Diego*. Vous pourriez voir Pete Gray, le joueur de baseball manchot qui est arrivé en ligue majeure. Ben Hogan, un des plus grands golfeurs de tous les temps, qui manquait totalement de grâce. Glenn Cunningham, le grand coureur, dont les jambes étaient gravement brûlées et endommagées. Larry Bird* et son manque de rapidité. Il est possible de *voir* ceux qui sont petits, ceux qui manquent de grâce ou ceux qui sont «handicapés» qui y arrivent, et les dieux qui n'y arrivent pas. Ceci ne devrait-il pas indiquer quelque chose aux gens?

Les experts en matière de boxe se basaient sur des mesures physiques, appelées «tales of the tape» pour identifier les boxeurs nés. Ils incluaient des mesures du poing, de l'allonge*, de l'expansion de la cage thoracique, et du poids du boxeur. Mohamed Ali a échoué à ces mesures¹¹³. Il n'était pas un boxeur né. Il avait une grande vitesse, mais il n'avait pas le physique d'un grand boxeur, n'en avait pas la force, et n'en avait pas les mouvements classiques. En fait, il boxait mal. Il ne bloquait pas les coups avec ses bras et ses coudes. Dans les compétitions, il frappait comme un amateur. Il maintenait sa mâchoire exposée. Il retirait son torse pour esquiver l'impact des coups, ce qui fit dire à Jose Torres* qu'il était «comme quelqu'un au milieu d'une voie de chemin de fer essayant d'éviter d'être heurté par un train, non pas en se déplaçant d'un côté ou de l'autre de la voie, mais en courant en arrière»¹¹⁴.

Sonny Liston, un fameux adversaire d'Ali, *était* un boxeur né. Il avait tout – la taille, la force et l'expérience. Sa puissance était légendaire. Il était

inimaginable qu'Ali puisse battre Sonny Liston. La rencontre était tellement ridicule que le stade n'était rempli qu'à moitié lors du combat.

Mais hormis sa rapidité, l'atout d'Ali était son esprit. Sa cervelle, et pas ses muscles. Il jugeait son adversaire et allait chercher son point faible mental. Non seulement il a étudié le style de combat de Liston, mais il a également observé de près quel genre de personne Liston était hors du ring: «J'ai lu toutes les interviews de lui que j'ai pu trouver. J'ai parlé avec les personnes qui l'avaient côtoyé ou lui avaient parlé. Je voulais m'étendre sur mon lit, remettre toutes les choses ensemble, y réfléchir, et essayer de me faire une idée de la façon dont son esprit fonctionnait»¹¹⁵. Et ensuite, il a utilisé cette information contre lui.

Pourquoi Ali semblait-il «devenir fou» avant chaque combat? Parce que, dit Torres, il savait qu'un coup qui vous met hors combat est un coup qu'on ne voit pas venir. Ali a dit: «Liston a dû croire que j'étais fou. Que j'étais capable de faire n'importe quoi. Il ne pouvait pas voir quoi que ce soit de moi excepté ma bouche et c'était tout ce que je voulais qu'il vît!»¹¹⁶.

Flotte comme un papillon,
Pique comme une abeille
Tes mains ne peuvent pas frapper
Ce que tes yeux ne peuvent pas voir¹¹⁷.

La victoire d'Ali sur Liston fait partie de l'histoire de la boxe. Un manager de boxe dit ceci d'Ali: «Il était un paradoxe. Ses performances physiques sur le ring étaient absolument mauvaises. [...] Cependant, son cerveau était toujours en parfait état de marche»¹¹⁸. «Il nous a montré à tous», poursuit-il avec un large sourire sur son visage, «que toutes les victoires viennent de là», touchant son front de son index. Alors, il a ensuite levé les poings et dit: «Pas d'ici».

Ceci n'a pas changé les esprits au sujet du don physique. Non, quand nous regardons rétrospectivement Ali aujourd'hui, avec du recul, nous voyons le corps d'un grand boxeur. C'était tout bénéfique que son esprit soit si vif et qu'il ait composé de distrayants poèmes, mais nous pensons toujours que sa grandeur résidait dans son physique. Et nous ne comprenons pas comment les experts n'ont pas vu cette grandeur dès le début.

Michael Jordan¹¹⁹

Michael Jordan n'était pas non plus un athlète né, mais il a sans doute été l'athlète le plus travailleur de toute l'histoire du sport.

Nous savons que Michael Jordan a été exclu de l'équipe de son lycée – il y a apparemment de quoi se moquer de l'entraîneur qui l'a exclu. Il n'a pas été recruté par l'université pour laquelle il voulait jouer (la North Carolina State University). Encore une fois, n'ont-ils pas été stupides? Il n'a pas été retenu par les deux premières équipes de la NBA qui auraient pu le choisir. Quelle erreur! Parce que nous savons maintenant qu'il était le plus grand joueur que le basket ait jamais connu, et nous pensons que cela aurait dû être évident dès le début. Quand nous le regardons, nous voyons *MICHAEL JORDAN*. Mais à ce moment-là, il était seulement Michael Jordan.

Quand Jordan a été exclu de l'équipe de son lycée, il a été anéanti. Sa mère dit: «Je lui ai dit de recommencer et de se discipliner»¹²⁰. Bigre, il a écouté. Il avait l'habitude de quitter la maison à six heures du matin pour aller s'entraîner avant l'école. À l'université de Caroline du Nord, il a constamment travaillé sur ses faiblesses – son jeu défensif, sa manipulation du ballon et son tir. L'entraîneur était interloqué par sa volonté de travailler plus dur que n'importe qui d'autre. Un jour, après que l'équipe a perdu le dernier match de la saison, Jordan est allé entraîner son tir des heures durant. Il se préparait pour l'année suivante. Même à l'apogée de son succès et de sa renommée – après être devenu un athlète de génie –, son entraînement acharné est resté légendaire. L'ancien assistant-entraîneur des Bulls, John Bach, l'a décrit comme «un génie qui veut constamment améliorer son génie»¹²¹.

Pour Jordan, le succès provient de l'esprit. «La force de caractère et le courage sont beaucoup plus forts que certains des avantages physiques que vous pourriez avoir. Je l'ai toujours dit et toujours pensé»¹²². Mais d'autres pas. Ils regardent Michael Jordan et voient la perfection physique qui l'a inévitablement mené à sa grandeur.

The Babe

Qu'en est-il de Babe Ruth? Il n'était alors clairement pas le dépositaire de la perfection physique. C'était le gars avec un fameux appétit et un

énorme estomac qui bombait son uniforme de Yankee. Waw, cela ne fait-il pas encore plus de lui un athlète né? Ne faisait-il pas la bringue tous les soirs, puis vivait nonchalamment le jour suivant et réussissait des circuits*?

The Babe n'était pas non plus un athlète né¹²³. Au début de sa carrière professionnelle, Babe Ruth n'était pas un si bon batteur. Il avait beaucoup de puissance, puissance venant de son engagement total chaque fois qu'il se préparait à frapper. Quand il frappait, il était stupéfiant, mais il était fortement contradictoire.

Il est vrai qu'il pouvait consommer des quantités étonnantes d'alcool et d'incroyables quantités de nourriture. Après un énorme repas, il pouvait manger un ou plusieurs pâtés en croûte entiers pour le dessert. Mais il pouvait également se discipliner quand il le devait. Plusieurs hivers, il s'entraînait pendant toute la morte-saison au gymnase pour être en meilleure forme. En fait, après la saison 1925, alors qu'il semblait vidé, il se consacra vraiment à sa remise en forme, et cela a fonctionné. De 1926 à 1931, il a manié la batte à 0,354, faisant en moyenne 50 circuits par an et 155 points à la batte. Robert Creamer, son biographe, indique: «Ruth faisait la meilleure démonstration du coup de batte que le base-ball ait jamais vu. [...] De ses cendres de 1925, Babe Ruth a pu renaître telle une fusée»¹²⁴. Par la discipline. Il adorait aussi s'entraîner. En fait, quand il a rejoint les Red Sox de Boston, les vétérans étaient indignés par le fait qu'il veuille s'entraîner chaque jour à la batte. Il n'était pas simplement un novice; il était un *lanceur** novice: pour qui se prenait-il, en essayant de s'entraîner à la batte? Un jour, plus tard dans sa carrière, il a été puni et exclu d'un match. C'était difficile, mais ce qui l'a *vraiment* blessé, c'est qu'ils ne le laissent pas s'entraîner.

Ty Cobb* soutient qu'être lanceur a aidé Ruth à développer son coup de batte. Pourquoi être un lanceur aiderait-il son coup de batte? «Il pourra faire des expériences au marbre*»¹²⁵, dit Cobb. Personne ne s'inquiète beaucoup de savoir si un lanceur se défend ou a l'air mauvais à la batte, et Ruth pouvait donc faire le mouvement de batteur. S'il ratait, ce n'était rien. [...] Le temps passait et il en apprenait de plus en plus sur la façon de contrôler le mouvement du batteur et de toucher la balle de la batte. Le temps de devenir voltigeur* à temps plein, il était prêt».

Pourtant, nous nous raccrochons rapidement à ce que Stephen Jay Gould* appelle «l'idée commune selon laquelle les joueurs de baseball sont des morceaux de viande, faisant montre naturellement et sans effort des talents dont la nature les a dotés»¹²⁶.

Les femmes les plus rapides du monde

Qu'en est-il de Wilma Rudolph¹²⁷, saluée comme la femme la plus rapide sur Terre après qu'elle a gagné trois médailles d'or pour des sprints et relais aux Jeux olympiques de Rome de 1960? Elle était loin d'avoir un prodigieux physique quand elle était enfant. Elle est née prématurément, vingtième enfant sur les vingt-deux de ses parents, et était continuellement malade. À quatre ans, elle est presque morte d'un long combat contre une double pneumonie, une scarlatine, et une polio (!), et s'en est sortie avec une jambe gauche presque entièrement paralysée. Les médecins lui ont donné peu d'espoir de pouvoir un jour à nouveau en faire usage. Pendant huit ans, elle a vigoureusement suivi une thérapie, jusqu'à ce qu'à douze ans, elle détruise son attelle et commence à marcher normalement.

Si ce n'était pas une preuve que des compétences physiques pouvaient être développées, qu'était-ce? Elle est immédiatement partie appliquer cette leçon au basket et à la piste, bien qu'elle ait perdu chaque course à laquelle elle a participé lors de sa première réunion sportive officielle sur piste. Au terme de son incroyable carrière, elle a dit: «Je veux juste qu'on se souvienne de moi comme d'une femme travailleuse»¹²⁸.

Qu'en est-il de Jackie Joyner-Kersey¹²⁹, saluée comme la plus grande athlète féminine de tous les temps? Entre 1985 et début 1996, elle a gagné tous les heptathlons auxquels elle a participé. Qu'est-ce qu'est exactement un heptathlon? C'est une épreuve éreintante de deux jours comprenant un 100 mètres haies, un saut en hauteur, un lancer du javelot, un 200 mètres, un saut en longueur, un lancer du poids et un 800 mètres. Il ne fait aucun doute que la gagnante mérite d'être appelée meilleure athlète féminine au monde. Au cours de sa carrière, Joyner-Kersey a obtenu les six meilleurs scores de l'histoire du sport, a décroché des records du monde, et a gagné deux championnats du monde de même que deux médailles d'or olympiques (six, si on compte celles gagnées dans d'autres épreuves).

Était-elle une athlète née? Du talent, elle en avait; mais quand elle a commencé la course, elle a pendant tout un temps fini à la dernière place. Plus elle travaillait longtemps, plus elle devenait rapide, mais elle ne gagnait aucune course. Elle a finalement commencé à gagner. Qu'est-ce qui avait changé? «Certains pourraient attribuer ma transformation à la loi de l'hérédité. [...] Mais je pense que c'était ma récompense pour toutes ces heures de travail sur la piste cavalière, les trottoirs du quartier et les couloirs de l'école».

Partageant le secret de sa constante réussite, elle dit: «Il y a quelque chose dans le fait de me voir m'améliorer qui me motive et me passionne. C'est comme ça maintenant, après six médailles olympiques et cinq records du monde. Et c'était comme ça quand j'étais au lycée et commençais tout juste à participer à des réunions sportives sur piste»¹³⁰.

Ses deux dernières médailles (un championnat du monde et une médaille olympique), elle les a obtenues pendant une crise d'asthme et un grave et douloureux claquage. Ce n'était pas le talent inné qui agissait. C'était l'état d'esprit qui avait la parole.

Les athlètes nés ne devraient pas avoir à faire d'effort

Saviez-vous qu'il y avait autrefois une forte croyance dans le fait qu'on ne pouvait pas s'entraîner physiquement au golf, et que si on augmentait sa force, on perdrait sa finesse?¹³¹ Jusqu'à ce que Tiger Woods suive ses programmes d'entraînement, adopte des habitudes d'entraînement acharné et gagne chaque tournoi qu'il y avait à gagner.

Dans certaines cultures, les gens qui ont essayé d'aller au-delà de leur talent inné par l'entraînement ont été la cible d'une vive désapprobation. Vous étiez censé accepter votre rang social. Ces cultures auraient détesté Maury Wills. Wills était un joueur de baseball passionné qui, dans les années 1950 et 1960, rêvait d'entrer en ligue majeure¹³². Son problème était que son coup de batte n'était pas assez bon et, quand les Dodgers* l'ont engagé, ils l'ont fait descendre en ligue mineure. Il a fièrement annoncé à ses amis: «Dans deux ans, je jouerai à Brooklyn avec Jackie Robinson*»¹³³.

Il avait tort. En dépit de son optimiste prévision et de son éreintant entraînement quotidien, il s'est languï en ligue mineure pendant huit ans et

demi. Après sept ans et demi, le directeur sportif a fait une suggestion qui lui a flanqué un coup, disant à Wills : «Ça fait sept ans et demi que ça ne va pas, tu n'as rien à perdre»¹³⁴. Peu de temps après, quand l'arrêt-court* des Dodgers s'est cassé l'orteil, Wills a été appelé. Son tour était arrivé.

Son coup de batte n'était *toujours* pas assez bon. Nullement décidé à abandonner, il est allé chez l'instructeur de première base pour obtenir de l'aide; ils ont travaillé ensemble plusieurs heures par jour en plus de l'entraînement régulier de Wills. Toujours pas assez bon. Même le courageux Wills était maintenant prêt à arrêter, mais l'instructeur de première base a refusé de le laisser faire. Maintenant que la mécanique était en place, Wills devait aussi travailler son esprit.

Il a commencé à tenir la position de batteur – et, grâce à sa vitesse, il a commencé à subtiliser des bases. Il a étudié le jeu des lanceurs et attrapeurs des équipes rivales et est arrivé à comprendre le meilleur moment pour subtiliser une base. Il a soudain développé de puissants envols et des glissades efficaces. Son jeu a commencé à déconcentrer les lanceurs, à décontenancer les attrapeurs et à faire frémir les fans. Wills a continué et a battu le record de bases volées de Ty Cobb, un record incontesté depuis quarante-sept ans. Cette saison-là, il a été élu meilleur joueur de la Ligue nationale.

Le Q.I. sportif

Vous pourriez penser que le monde des sports *devrait* constater la relation entre la pratique et l'amélioration – et entre l'esprit et la performance – et cesser de parler sans cesse du talent physique inné. Pourtant, c'est un peu comme s'il refusait de le voir. Peut-être est-ce parce que, comme le suggère Malcolm Gladwell*, les gens attachent plus de prix au don inné qu'à la capacité acquise. Même si notre culture parle de l'effort individuel et des progrès personnels, en notre for intérieur, soutient-il, nous vénérons les talents innés. Nous aimons voir nos champions et idoles comme des superhéros qui sont nés différents de nous. Nous n'aimons pas les considérer comme des gens relativement ordinaires qui sont devenus extraordinaires. Et pourquoi? Pour moi, c'est très étonnant.

Même lorsque les experts sont disposés à reconnaître le rôle de la volonté, ils continuent à insister sur le fait que c'est surtout inné!

Cela m'a vraiment frappée quand je suis tombée sur un article au sujet de Marshall Faulk¹³⁵, le grand running back* des Rams de Saint-Louis*. Faulk venait de devenir le premier joueur à gagner un salaire exorbitant de deux mille dollars et à recevoir des yards pendant quatre saisons consécutives.

L'article, écrit la veille du Super Bowl* 2002, parlait de la capacité surnaturelle de Faulk à savoir où chaque joueur se trouvait sur le terrain, même dans le chaos tourbillonnant de vingt-deux joueurs qui courent et chutent. Non seulement il sait où ils sont, mais il sait également ce qu'ils font et ce qu'ils sont *sur le point* de faire. Selon ses équipiers, il n'a jamais tort.

Incroyable. Comment fait-il? Comme Faulk l'indique, il a passé des années et des années à regarder du football américain. Au lycée, il a même pris un job de vendeur au stade de baseball, qu'il détestait, afin d'assister à du football professionnel. Alors qu'il regardait, il se posait toujours la question du *pourquoi*: «Pourquoi avons-nous ce mouvement de jeu?», «Pourquoi attaquons-nous de cette façon?», «Pourquoi font-ils ceci?», «Pourquoi font-ils cela?». «Cette question», dit Faulk, «est essentiellement celle qui m'a entraîné plus à fond dans le football». En tant que professionnel, il n'a jamais cessé de demander pourquoi et d'explorer plus en profondeur le fonctionnement du jeu.

Manifestement, Faulk lui-même voit ses compétences comme le produit de sa curiosité et de son travail insatiables.

Comment les joueurs et les entraîneurs le voient-ils? Comme un don. «Marshall a le Q.I. en football le plus élevé de tous les joueurs avec lesquels j'aie jamais joué», indique un ancien membre de son équipe. D'autres équipiers décrivent sa capacité à identifier parfaitement les alignements défensifs comme «un don du ciel». Plein de respect pour l'étendue de ses compétences, un entraîneur a expliqué: «Cela demande une intelligence innée du football que de faire tout ça».

LE «TEMPÉRAMENT»

Mais n'y a-t-il pas certains talents innés, des athlètes qui semblent vraiment avoir ça dans la peau dès le début? De fait, et comme pour Billy Beane et John McEnroe, c'est parfois une malédiction. Avec les éloges qu'ils reçoivent pour leur talent et le faible besoin qu'ils ont de travailler ou de se développer, ils peuvent facilement tomber dans un état d'esprit fixe. Bruce Jenner, médaillé d'or au décathlon lors des Jeux olympiques de 1976, dit: «Si je n'avais pas été dyslexique, je n'aurais probablement pas gagné les Jeux. Si j'avais été un meilleur lecteur, alors cela serait venu facilement, les sports seraient venus facilement [...] et je n'aurais jamais réalisé que la seule façon d'avancer dans la vie, c'est de travailler dur»¹³⁶.

Les gens naturellement doués, emportés par leur supériorité, n'apprennent pas comment travailler dur ou comment faire face aux revers. C'est ce qui est arrivé à Pedro Martinez, alors brillant lanceur des Red Sox de Boston, qui s'est autodétruit quand ils ont eu le plus besoin de lui. Mais c'est aussi une histoire plus large, une histoire concernant le tempérament.

Un groupe de journalistes sportifs du *New York Times* et du *Boston Globe* étaient dans le Delta Shuttle à Boston. J'y étais aussi. Ils se rendaient au troisième match des éliminatoires de la Ligue américaine de 2003 entre les Yankees de New York et les Red Sox de Boston. Ils parlaient du tempérament et s'accordaient – au grand dam des journalistes de Boston – sur le fait que les Yankees étaient susceptibles de l'emporter.

Entre autres, ils se sont rappelé ce que les Yankees avaient fait pour New York deux ans auparavant. C'était en octobre 2001, et les New-Yorkais venaient de vivre le 11 septembre. J'y étais et nous avons été anéantis. Nous avions besoin d'un peu d'espoir. La ville avait besoin des Yankees pour aller de l'avant – pour l'emporter au championnat national de baseball. Mais les Yankees avaient eux aussi vécu tous ces événements, et ils étaient blessés et épuisés. Il semblait ne plus rien leur rester comme ressources. Je ne sais pas comment ils ont fait, mais ils ont puisé dans leurs réserves et ils ont battu les autres équipes les unes après les autres, chaque victoire nous ramenant un peu plus à la vie, nous donnant un peu plus d'espoir dans

l'avenir. Nourris par notre besoin, ils sont devenus les champions de la côte est de la Ligue américaine, puis de la Ligue américaine, pour parvenir au championnat national où ils ont fait un parcours remarquable et ont presque raflé la mise. Il faut savoir que tout le monde déteste les Yankees. C'est l'équipe contre laquelle tout le pays se mobilise. J'ai moi aussi grandi en détestant les Yankees, mais, après ça, je ne pouvais que les adorer. C'est ce que voulait dire le journaliste sportif en parlant du tempérament.

Le tempérament, disaient les journalistes sportifs. Ils le reconnaissent immédiatement quand ils le voient – c'est la capacité à puiser en vous et à trouver la force même lorsque les choses sont contre vous.

Le lendemain, Pedro Martinez, le lanceur brillant, mais exagérément choyé de Boston, montrait ce que signifiait le tempérament. En montrant ce que ce n'est pas.

Personne n'aurait pu désirer ce championnat de Ligue américaine davantage que les Red Sox de Boston. Ils n'avaient pas gagné un championnat du monde depuis 85 ans¹³⁷, depuis que la malédiction du Bambino – c'est-à-dire, depuis qu'Harry Frazee, le propriétaire des Sox, avait vendu Babe Ruth aux Yankees pour obtenir l'argent nécessaire au financement d'un spectacle à Broadway. C'était déjà assez grave d'avoir vendu le meilleur lanceur gaucher du baseball (que Ruth était à l'époque), mais, en plus, il l'avait vendu à l'ennemi méprisé.

Les Yankees ont continué à dominer le baseball, gagnant, apparemment sans fin, tous les championnats du monde. Pendant ce temps, Boston s'est présenté à quatre championnats du monde et à plusieurs éliminatoires, mais ils ont toujours perdu. Et ils ont toujours perdu de la manière la plus tragique possible. Ils arrivaient à deux doigts de la victoire, puis s'effondraient. Ici, finalement, il y avait une nouvelle chance de résister à la malédiction *et* de vaincre leurs anciens rivaux. S'ils gagnaient, ils feraient le voyage jusqu'au Championnat du monde et les Yankees resteraient à la maison. Pedro Martinez était leur espoir. En fait, plus tôt dans la saison, il avait maudit la malédiction.

Pourtant, après avoir lancé un beau jeu, Martinez a perdu son avance et s'est retrouvé à la traîne. Qu'a-t-il alors fait? Il a frappé un batteur avec la balle (Karim Garcia), a menacé un autre de le frapper à la tête (Jorge

Posada), et a jeté par terre un homme de soixante-douze ans (l'entraîneur des Yankees, Don Zimmer).

Comme l'a écrit Jack Curry du *New York Times*: «Nous savions que nous allions avoir Pedro contre Roger [Clemens] pour un après-midi mémorable au Fenway Park. [...] Mais personne ne s'attendait à voir Pedro contre Garcia, Pedro contre Posada et Pedro contre Zimmer»¹³⁸.

Même les journalistes de Boston étaient consternés¹³⁹. Dan Shaughnessy, de *Globe*, a demandé: «Qui préférez-vous avoir maintenant, fans des Red Sox? Roger Clemens, qui gardait son calme et se comportait comme un samedi soir, gagnant le jeu pour son équipe en dépit de son évidente colère? Ou Martinez, le mec qui frappe un type après qu'il ait pris la tête, puis se dirige vers lui et vers l'attrapeur Jorge Posada des Yankees, en les menaçant, «Voulez-vous être les prochains?» [...] Les fans des Red Sox n'aiment pas entendre ceci, mais Martinez était source d'embarras samedi, et une honte pour le base-ball. Il peut se permettre ça parce qu'il est Pedro. Et la direction des Sox le permet. Est-ce que Martinez pourrait une fois se lever et admettre ses torts?».

Comme Billy Beane, Pedro Martinez ne savait pas comment tolérer la frustration, ne savait pas comment puiser en lui et transformer un revers important en une victoire importante. Il ne pouvait pas non plus, tout comme Billy Beane, admettre ses torts et apprendre de ses erreurs. Vu qu'il a piqué une colère au lieu de faire le travail, les Yankees ont gagné le match et ont fini par gagner les éliminatoires en un seul match.

Les journalistes sportifs de tout à l'heure convenaient que le tempérament, c'est tout. Mais ils ont admis qu'ils ne comprenaient pas d'où il venait. Pourtant, je pense qu'à ce jour, nous commençons à comprendre que le tempérament se développe à partir de l'état d'esprit.

Nous savons maintenant qu'il y a un état d'esprit dans lequel les personnes s'empêtrent dans l'idée de leur propre talent et de ce qu'elles ont de particulier. Quand les choses tournent mal, elles perdent leur attention et leur capacité, mettant tout ce qu'elles souhaitent – et, dans ce cas-ci, ce que l'équipe et les fans souhaitent désespérément – en péril.

Nous savons également qu'il y a un état d'esprit qui aide des personnes à bien faire face aux revers, les dirige vers de bonnes stratégies, et les amène

à agir dans leur meilleur intérêt.

Attendez, l'histoire n'est pas finie. Un an après, les Sox et les Yankees ont une nouvelle fois joué les uns contre les autres. Celui qui gagne quatre parties sur sept est sacré champion de la Ligue américaine et fait le voyage pour le Championnat du monde. Les Yankees ont gagné les trois premières parties, et le destin honteux de Boston semblait à nouveau scellé.

Mais cette année-là, Boston avait donné congé à ses prima donna. Ils ont vendu un joueur, ont essayé d'en vendre un autre (personne n'en voulait), et ont fait passer le message suivant: c'est une équipe, pas une brochette de stars. Nous travaillons dur les uns pour les autres.

Quatre parties plus tard, les Red Sox de Boston étaient champions de la Ligue américaine. Puis champions du monde. C'était la première fois depuis 1904 que Boston battait les Yankees lors d'un championnat, démontrant deux choses. D'abord, que la malédiction était arrivée à son terme. Et ensuite, que le tempérament était quelque chose qu'on peut apprendre.

Plus de détails sur le tempérament

Partons du sommet avec Pete Sampras et l'état d'esprit de développement¹⁴⁰. En 2000, Sampras était à Wimbledon, essayant de remporter son treizième Grand Chelem. S'il gagnait, il battait le record détenu par Roy Emerson* de douze victoires dans des tournois majeurs. Bien que Sampras soit parvenu jusqu'à la finale, il n'avait pas tellement bien joué durant le tournoi et n'était pas optimiste quant à ses chances contre le jeune et vigoureux Patrick Rafter*.

Sampras a perdu le premier set, et était sur le point de perdre le deuxième set. Il perdait 4-1 lors du jeu décisif. Il a même dit: «Je me sentais vraiment partir au loin». Qu'aurait fait McEnroe? Qu'aurait fait Martinez? Qu'a fait Sampras?

Comme le dit William Rhoden* : «Il [...] cherchait un cadre de référence qui pourrait lui permettre de surmonter l'épreuve». Sampras dit: «Quand vous êtes assis au moment du temps mort, vous pensez aux matchs passés où vous avez perdu le premier set [...] puis êtes revenu et avez

gagné les trois suivants. Il y a du temps. Vous faites rejaillir vos expériences antérieures, et êtes capable de les utiliser».

Soudain, Sampras a gagné cinq jeux d'affilée. Puis deux de plus. Il avait gagné le deuxième set et il était vivant.

«Lors de la soirée d'hier», indique Rhoden, «Sampras a montré toutes les qualités du héros: l'échec lors du premier set, la vulnérabilité près de la défaite, puis un retour et un triomphe final».

Jackie Joyner-Kersey s'est parlé à elle-même tout au long d'une crise d'asthme pendant son dernier championnat du monde. Elle était au 800 mètres, la dernière épreuve de l'heptathlon, quand elle a senti la crise arriver. «Continue à te donner à fond»¹⁴¹, s'est-elle dit à elle-même. «Ce n'est pas si grave, donc tiens bon. Tu peux le faire. Tu ne vas pas avoir une véritable crise. Tu as assez d'air. Tu dois gagner. [...] Sois aussi forte que tu peux pour ces derniers 200 mètres, Jackie». Elle s'est parlé sur toute sa route vers la victoire. «Je dois dire que c'est mon plus grand triomphe, vu la concurrence et les hauts et les bas par lesquels je suis passée. [...] Même si je la voulais vraiment, j'ai dû l'aider à advenir».

Lors de ses derniers Jeux olympiques, ce qu'elle redoutait s'est produit. Un sérieux claquage l'a forcée à abandonner l'heptathlon. Elle était anéantie. Elle n'était plus dans la course dans son épreuve phare, mais serait-elle en lice au saut en longueur quelques jours plus tard? Ses cinq premiers sauts laissaient supposer que non. Ils n'étaient pas du tout au niveau des médailles. Mais le sixième saut lui a fait gagner une médaille de bronze, plus précieuse que ses médailles d'or. «La force pour ce sixième saut est venue de mes chagrins accumulés au cours des années. [...] J'avais rassemblé toutes mes peines et je les ai transformées en une puissante performance»¹⁴².

Joyner-Kersey, elle aussi, a fait preuve de toutes les qualités d'un héros: la perte, la vulnérabilité à proximité de la défaite, puis un retour et un triomphe final.

Le tempérament, le courage, la volonté et l'esprit d'un champion

On lui donne différents noms, mais il s'agit de la même chose. C'est ce qui nous fait nous entraîner, ce qui nous fait puiser en nous quand nous en

avons le plus besoin.

Vous rappelez-vous comment McEnroe nous a expliqué toutes les choses qui ont mal tourné et lui ont fait perdre chaque match qu'il a perdu? Il y avait la fois où il faisait froid et la fois où il faisait chaud, la fois où il était jaloux et la fois où il était énervé, et les nombreuses fois où il était déconcentré. Mais, comme nous le dit Billie Jean King*, la marque d'un champion, c'est la capacité à gagner quand les choses ne sont pas avec vous¹⁴³ – quand vous ne jouez pas bien et que vos émotions ne sont pas les bonnes. Voici comment elle a appris ce que cela signifiait d'être un champion.

King était en finale au Classic de Forest Hills* contre Margaret Smith*, qui était à l'apogée de sa carrière. King avait joué contre elle plus d'une douzaine de fois et ne l'avait battue qu'une seule fois. Durant le premier set, King a merveilleusement joué. Elle n'a pas manqué une seule volée* et a pris une belle avance. Soudain, le set était terminé. Smith l'avait remporté.

Pendant le deuxième set, King avait encore une avance respectable et servait pour gagner le set. Avant qu'elle le sache, Smith avait gagné le set et le match.

Au début, King était embarrassée. Elle n'avait jamais eu une avance aussi respectable dans un match aussi important. Mais elle a alors eu une sorte *d'eurêka*. D'un seul coup, elle a compris ce qu'était un champion: quelqu'un qui pouvait élever son niveau de jeu quand il en avait besoin. Quand le match est en jeu, soudain, il «s'y met trois fois plus fort»¹⁴⁴.

Jackie Joyner-Kersey a, quant à elle, aussi vécu une sorte *d'eurêka*¹⁴⁵. Elle avait quinze ans et concourrait à l'heptathlon aux Jeux olympiques juniors de l'Amateur Athletic Union. Tout dépendait maintenant de la dernière épreuve, le 800 mètres, épreuve qu'elle redoutait. Elle était épuisée et elle concourrait contre une coureuse de fond experte dont elle n'avait jamais pu égaler les temps. Cette fois-là, elle l'a fait. «J'ai ressenti une sorte de sommet. J'avais montré que je pouvais gagner si j'en avais vraiment l'envie. [...] Cette victoire m'a montré que je pouvais non seulement concurrencer les meilleurs athlètes du pays, mais que je pouvais aussi *vouloir* gagner».

Souvent considérée comme la meilleure joueuse de football féminin au monde, Mia Hamm dit qu'on lui a toujours demandé: «Mia, quelle est la chose la plus importante que doit avoir un footballeur?»¹⁴⁶. Sans hésitation, elle répondait: «La force de caractère». Et elle ne voulait pas parler de l'un ou l'autre trait inné. Quand onze joueurs veulent vous renverser, quand vous êtes fatigué ou blessé, quand les arbitres sont contre vous, vous ne pouvez rien laisser affecter votre objectif. Comment faites-vous cela? Vous devez *apprendre* comment. «Et c'est», dit Hamm, «un des aspects les plus difficiles du football et celui avec lequel je lutte à chaque match et à chaque entraînement»¹⁴⁷.

D'ailleurs, Hamm a-t-elle pensé qu'elle était la plus grande joueuse au monde? Non. «Et grâce à ça», dit-elle, «je pourrais bien l'être un jour»¹⁴⁸.

En sport, il y a toujours des situations où c'est maintenant ou jamais, où un joueur doit briller ou perdre. Jack Nicklaus, le célèbre golfeur, a été dans ces situations de nombreuses fois durant sa longue carrière professionnelle au PGA Tour* – où le tournoi se jouait sur le fait qu'il faisait ou non un coup essentiel¹⁴⁹. Si vous deviez deviner, combien de ces coups pensez-vous qu'il a manqué? La réponse est un. Un seul!

C'est l'état d'esprit de champion. C'est la manière de gagner des matchs qu'utilisent ceux qui ne sont pas aussi doués que leurs adversaires. John Wooden, le légendaire entraîneur de basket-ball, raconte une de mes histoires préférées¹⁵⁰. Une fois, alors qu'il était toujours entraîneur au lycée, un joueur était malheureux parce qu'il n'était pas inclus dans les grands matchs. Le joueur, Eddie Pawelski, l'a supplié de lui donner une chance, et Wooden est revenu sur sa position. «Très bien, Eddie», a-t-il dit, «je te donnerai une chance. Tu commenceras en jouant contre Fort Wayne Central demain soir».

«Soudain», nous dit Wooden, «je me suis demandé pourquoi je lui avais fait pareille proposition». Trois équipes étaient aux prises dans une lutte pour la première place de l'Indiana – l'une était son équipe et l'autre était Fort Wayne Central, l'équipe du lendemain soir.

La nuit suivante, Wooden a lancé Eddie. Il s'imaginait qu'Eddie tiendrait tout au plus une minute ou deux, d'autant plus qu'il jouait contre Armstrong de Fort Wayne, le joueur le plus coriace de l'État.

«Eddie l’a littéralement démonté», rapporte Wooden. «Armstrong a obtenu le plus bas total de points de sa carrière. Eddie a marqué 12 points, et notre équipe a montré le meilleur équilibre de toute la saison. [...] Mais en plus de son score, sa défense, son rebond, et son jeu étaient excellents». Eddie n’a plus jamais été mis sur la touche et a été considéré comme le joueur le plus méritant pendant les deux années qui ont suivi.

Toutes ces personnes avaient du tempérament. Aucune d’entre elles ne pensait qu’elle était spéciale ou née avec le droit de gagner. C’étaient des gens qui travaillaient dur, qui avaient appris comment garder leur objectif malgré la pression, et qui se sont déployés au-delà de leurs capacités ordinaires quand ils ont dû.

Rester au sommet

Le tempérament est ce qui vous permet d’atteindre le sommet *et d’y rester*. Darryl Strawberry*, Mike Tyson, et Martina Hingis ont atteint le sommet, mais n’y sont pas restés. N’est-ce pas parce qu’ils ont eu toutes sortes de problèmes personnels et de blessures? Si, mais comme beaucoup d’autres champions. Ben Hogan* a été heurté par un autobus et a été physiquement détruit, mais il est revenu au sommet.

«Je crois que la capacité peut vous amener au sommet»¹⁵¹, dit l’entraîneur John Wooden, «mais cela demande du tempérament d’y rester. [...] C’est si facile de [...] commencer à penser que vous pouvez juste «mettre la machine en marche» automatiquement, sans préparation appropriée. Cela demande un vrai tempérament de continuer à travailler aussi dur ou même plus dur une fois que vous y êtes. Quand vous entendez parler d’un athlète ou d’une équipe qui gagne encore et toujours, rappelez-vous: «Plus que la capacité, ils ont le tempérament».

Mais regardons de façon encore plus approfondie ce que signifie le tempérament, et comment l’état d’esprit de développement le crée. Stuart Biddle et ses collègues ont mesuré l’état d’esprit d’adolescents et de jeunes adultes au sujet de la capacité sportive¹⁵². Ceux avec l’état d’esprit fixe étaient ceux qui croyaient ceci:

«Vous avez un certain niveau de capacité en sport et vous ne pouvez pas vraiment faire beaucoup pour changer ce niveau».

«Pour être bon en sport, vous devez être naturellement doué».

En revanche, les personnes avec l'état d'esprit de développement étaient d'accord avec ceci:

«Votre capacité en sport s'améliorera *toujours* si vous y travaillez davantage».

«Pour réussir en sport, il faut apprendre des techniques et des compétences et les pratiquer régulièrement».

Ceux avec l'état d'esprit de développement étaient ceux qui montraient le plus de tempérament ou de courage. C'étaient ceux qui avaient les esprits des champions. Qu'est-ce que je veux dire par là? Regardons les découvertes de ces chercheurs spécialistes du sport pour le découvrir.

QU'EST-CE QUE LA RÉUSSITE?

Découverte n° 1¹⁵³: Ceux avec l'état d'esprit de développement ont réussi en faisant de leur mieux, en apprenant et en s'améliorant. Et c'est exactement ce que nous trouvons chez les champions.

«Pour moi, la joie de l'athlétisme n'a jamais résidé dans la victoire», nous dit Jackie Joyner-Kersey, «[...] je retire autant de bonheur du processus que des résultats. Ça ne me gêne pas de perdre tant que je vois une amélioration ou que je sens que j'ai fait aussi bien que je pouvais. Si je perds, je retourne à nouveau sur la piste et travaille plus encore»¹⁵⁴.

Cette idée – que la réussite personnelle, c'est faire tout son possible pour devenir meilleur – était centrale dans la vie de John Wooden. En fait, dit-il, «il y avait beaucoup, beaucoup de matchs qui m'ont donné autant plaisir que n'importe lequel des dix championnats nationaux que nous avons gagnés, simplement parce que nous nous étions totalement préparés et avons joué au plus haut niveau de notre capacité»¹⁵⁵.

Tiger Woods et Mia Hamm sont deux des plus coriaces compétiteurs qui aient jamais vécu. Ils aiment gagner, mais ce qui a le plus compté pour eux, c'est l'effort qu'ils ont consenti même lorsqu'ils n'ont pas gagné. Ils pourraient en être fiers. McEnroe et Beane ne pourraient pas.

Après le Tournoi des Masters* de 1998, Woods était déçu de ne pas avoir réitéré sa victoire de l'année précédente, mais il se sentait bien, car il terminait dans les dix premiers: «Je me suis donné à fond cette semaine. Je suis très fier de la manière dont je me suis accroché»¹⁵⁶. Ou après un Open britannique*, où il a fini troisième: «Parfois, vous avez bien plus de satisfaction à obtenir un score quand les choses ne sont pas totalement parfaites, quand vous n'êtes pas à l'aise avec votre swing*»¹⁵⁷.

Tiger est un homme terriblement ambitieux. Il veut être le meilleur, même le meilleur qu'il y ait jamais eu. «Mais être le meilleur que je puisse être – c'est encore plus important»¹⁵⁸.

Mia Hamm nous dit qu'«après chaque match ou entraînement, si vous quittez le terrain en sachant que vous avez donné tout ce que vous pouviez, vous serez toujours un gagnant»¹⁵⁹. Pourquoi tout le pays est-il tombé

amoureux de son équipe? «Ils ont vu que nous aimions vraiment ce que nous faisons et que nous nous donnions tout ce que nous pouvions les unes aux autres, et à chaque match»¹⁶⁰.

Pour ceux avec l'état d'esprit fixe, le succès consiste à établir sa supériorité pure et simple. À être quelqu'un qui a plus de valeur que les autres. «Il y eut un temps – je l'admets», dit McEnroe, «où ma tête était si grosse qu'elle pouvait à peine passer les portes»¹⁶¹. Quand parle-t-on d'effort et de faire de son mieux? Jamais. «Certains ne veulent pas se préparer et veulent juste performer. D'autres veulent d'abord s'entraîner des centaines de fois. Je suis dans le premier groupe»¹⁶². Souvenez-vous: dans l'état d'esprit fixe, l'effort n'est pas une cause de fierté. C'est une chose qui remet en cause votre talent.

QU'EST-CE QUE L'ÉCHEC?

Découverte n° 2¹⁶³: Ceux avec l'état d'esprit de développement ont trouvé les revers motivants. Les échecs sont instructifs. Ils sont un appel à se secouer.

Michael Jordan n'a essayé qu'une seule fois de se la couler douce. C'était l'année où il est retourné chez les Bulls après son passage par le base-ball, et il a appris la leçon. Les Bulls ont été éliminés en finale. «On ne peut pas partir et penser qu'on peut simplement revenir et dominer ce jeu. À partir de maintenant, je serai physiquement et mentalement prêt»¹⁶⁴. On peut difficilement dire plus vrai. Les Bulls ont gagné le titre de champion NBA les trois années qui ont suivi.

Michael Jordan a tiré parti de ses échecs. En fait, dans une de ses publicités favorites pour Nike, il dit: «J'ai manqué plus de neuf mille tirs. J'ai perdu presque trois cents matchs. Vingt-six fois, on m'a fait confiance pour le lancer vainqueur, et je l'ai manqué»¹⁶⁵. Vous pouvez être certain que chaque fois, Michael Jordan est rentré chez lui et a pratiqué son lancer des centaines de fois.

Voici comment Kareem Abdul-Jabbar, le grand joueur de basket, a réagi quand le basket-ball d'université a proscrit le lancer qui était sa signature, le dunk* (plus tard rétabli)¹⁶⁶. Beaucoup pensaient que cela stopperait sa montée en puissance. Au lieu de ça, il a travaillé deux fois plus dur à développer d'autres lancers: son bank shot*, son sky hook shot* et son turnaround jump shot*. Il s'était approprié l'état d'esprit de développement de l'entraîneur Wooden, et en avait fait bon usage.

Dans l'état d'esprit fixe, les revers vous marquent.

John McEnroe ne pouvait jamais supporter l'idée de perdre. Pire encore était l'idée de perdre face à quelqu'un qui était un ami ou un parent. Cela l'aurait rendu moins exceptionnel. Par exemple, il espérait désespérément que son meilleur ami, Peter, perde en finale à Maui* après que Peter l'eut battu dans une manche précédente¹⁶⁷. Il en avait tellement envie qu'il ne pouvait pas regarder le match. Une autre fois, il jouait contre son frère

Patrick à la finale à Chicago et s'est dit en lui-même: «Mon Dieu, si je perds contre Patrick, c'est fini. Je saute de la Sears Tower*»¹⁶⁸.

Voici comment l'échec le motivait¹⁶⁹. En 1979, il jouait un double mixte* à Wimbledon. Il n'avait plus joué de double mixte depuis vingt ans. Pourquoi? Lui et sa partenaire ont perdu en trois sets. De plus, McEnroe a perdu son service deux fois, alors que personne d'autre ne l'a perdu une seule fois. «C'était la honte suprême. J'ai dit: "C'est fini. Je ne jouerai plus jamais. Je ne peux pas supporter ça"».

En 1981, McEnroe a acheté une belle guitare noire, une Les Paul¹⁷⁰. Cette semaine-là, il est allé voir Buddy Guy* jouer au Checkerboard Lounge à Chicago. Au lieu de se sentir inspiré par le fait de prendre des cours ou de s'entraîner, McEnroe est rentré chez lui et a mis sa guitare en pièces.

Voici comment l'échec motivait Sergio Garcia, un autre jeune prodige avec des problèmes d'état d'esprit¹⁷¹. Garcia avait pris d'assaut le monde du golf avec ses grands tirs et ses charmantes manières de gamin; il ressemblait à un jeune Tiger. Mais quand sa performance a piqué du nez, son charme en a fait autant. Il renvoyait les caddies les uns après les autres, les blâmant de tout ce qui avait mal tourné. Il a un jour blâmé sa chaussure quand il a glissé et manqué un tir. Pour punir la chaussure, il l'a lancée et a shooté dedans. Malheureusement, il a presque frappé un officiel. Ce sont là les ingénieux remèdes contre l'échec dans l'état d'esprit fixe.

PRENDRE LA RÉUSSITE EN MAIN

Découverte n° 3¹⁷² : Les gens avec l'état d'esprit de développement en sport (comme en prépa de médecine) ont pris en main les processus qui mènent à la réussite – et qui la maintiennent.

Comment se fait-il que la compétence de Michael Jordan n'ait pas semblé diminuer avec l'âge?¹⁷³ Il a perdu de la vigueur et de l'agilité avec l'âge, mais pour compenser, il a travaillé encore plus dur à sa condition physique et à ses mouvements, comme le turnaround jump et son fameux fallaway jumper. Il a intégré la ligue en tant que dunker et il l'a quittée en tant que joueur le plus complet qu'on ait jamais connu pour embellir le jeu.

Woods a également pris le processus en main. Le golf est comme une maîtresse capricieuse. Quand vous pensez vous que l'avez conquise, elle vous abandonnera certainement. Butch Harmon, le célèbre entraîneur, dit: «Au golf, le swing doit être la chose la plus éloignée d'une discipline perfectible en athlétisme. [...] Les swings les plus fiables sont seulement relativement réitérables. Ils ne cessent jamais d'être des travaux en cours»¹⁷⁴. C'est pourquoi même la plus grande star du golf gagne pendant un temps seulement, et peut ne pas gagner pendant de longues périodes (ce qui est arrivé à Woods durant les saisons 2003 et 2004). Et c'est également pourquoi la prise en main du processus est si cruciale.

À cet effet, le père de Tiger a veillé à lui enseigner comment contrôler son attention et sa stratégie de terrain¹⁷⁵. M. Woods faisait beaucoup de bruit ou jetait des objets au moment précis où le petit Tiger était sur le point de swinguer. Ça l'a aidé à devenir moins enclin à se déconcentrer. (Connaissions-nous quelqu'un d'autre qui aurait pu profiter de cette formation?) Quand Tiger avait trois ans, son papa lui apprenait déjà à penser à la gestion du terrain. Après que Tiger avait lancé la balle derrière un grand amas d'arbres, M. Woods a demandé au jeune enfant ce qu'était son plan.

Woods a continué ce que son père avait commencé en prenant le contrôle de toutes les composantes de son jeu. Il expérimente constamment ce qui marche et ce qui ne marche pas, mais il a également un plan à long terme qui le guide: «Je connais mon jeu. Je sais ce que je veux atteindre, je sais comment y arriver»¹⁷⁶.

Comme Michael Jordan, Woods gère sa motivation. Il le fait en faisant de son entraînement un amusement: «J'adore travailler sur mes coups, les travailler de telle ou telle façon, et me prouver que je peux frapper un certain coup sur commande»¹⁷⁷. Et il le fait en pensant à un rival imaginaire qui le défiera un jour: «Il a douze ans. Je dois me donner une raison de travailler aussi dur. Il est là-bas quelque part. Il a douze ans»¹⁷⁸.

Mark O'Meara, le partenaire de golf et ami de Woods, devait faire un choix¹⁷⁹. Ce n'est pas facile de jouer aux côtés de quelqu'un d'aussi extraordinaire que Woods. Le choix d'O'Meara était celui-ci: il pouvait soit se sentir jaloux et diminué par le jeu supérieur de Woods, soit apprendre à son contact. Il a choisi la deuxième alternative. O'Meara était l'un de ces

joueurs doués qui n'a jamais semblé atteindre son potentiel. Son choix – prendre son jeu en main – lui a fait changer son fusil d'épaule.

À vingt et un ans, Woods avait gagné le Tournoi des Masters*. Cette nuit-là, il a dormi avec son prix dans ses bras, la célèbre veste verte. Un an après, c'est Mark O'Meara qu'il revêtait d'une veste verte.

De la part de McEnroe, nous avons rarement entendu parler de prise de contrôle. Quand il était au sommet, nous avons rarement entendu qu'il travaillait dur pour y rester. Quand il jouait mal, nous avons rarement entendu une réflexion sur soi ou une autoanalyse (excepté pour reporter la faute sur quelque chose ou quelqu'un). Par exemple, quand il n'a pas joué aussi bien que prévu lors d'un match en 1982, nous avons entendu que «des petites choses se sont produites qui m'ont maintenu à l'écart de mon jeu durant des semaines et m'ont empêché de dominer le tournoi»¹⁸⁰.

Toujours victime des forces extérieures. Pourquoi n'a-t-il pas pris les choses en main et appris comment bien faire malgré elles? Ce n'est pas dans les habitudes de l'état d'esprit fixe. En fait, plutôt que de combattre ces forces ou de résoudre ses problèmes, il nous dit qu'il aurait souhaité faire un sport d'équipe, de sorte qu'il puisse cacher ses défauts: «Si vous n'êtes pas à votre apogée, vous pouvez le cacher beaucoup plus facilement dans un sport d'équipe»¹⁸¹.

McEnroe admet également que ses crises de colère sur le court étaient souvent une couverture pour craquer et n'ont fait qu'empirer les choses. Dès lors, qu'a-t-il fait? Rien. Il souhaitait que quelqu'un d'autre le fasse pour lui. «Quand vous ne pouvez pas vous contrôler, vous voulez que quelqu'un le fasse pour vous – c'est là où ça m'a intensément manqué de faire partie d'un sport d'équipe. [...] Les gens auraient travaillé avec moi, m'auraient coaché»¹⁸².

Ou: «Le système m'a laissé passer de plus en plus de choses [...] je l'aimais vraiment de moins en moins»¹⁸³. Il s'est mis en colère contre le système! Salut, John. C'était *ta* vie. N'as-tu jamais pensé à en assumer la responsabilité?

Non, parce que dans l'état d'esprit fixe, vous ne prenez pas le contrôle de vos capacités et de votre motivation. Vous espérez que votre talent vous mènera au succès, et quand ce n'est pas le cas, eh bien, que pourriez-vous

faire d'autre? Vous n'êtes pas un chantier en cours, vous êtes un produit fini. Et les produits finis doivent se protéger, se lamenter et faire des reproches. Tout sauf se prendre en main.

ÊTRE UNE STAR, QU'EST-CE QUE ÇA VEUT DIRE?

Une star a-t-elle moins de responsabilités vis-à-vis de l'équipe que les autres joueurs? Son rôle se limite-t-il à être excellente et à gagner des matchs? Ou une star a-t-elle *plus de* responsabilités que les autres? Qu'en pense Michael Jordan?

«Dans notre société, il est parfois difficile d'être amené à devoir remplir un rôle au lieu d'essayer d'être une superstar»¹⁸⁴, dit Jordan. Un talent d'une superstar peut gagner des matchs, mais c'est le travail d'équipe qui fait gagner des championnats.

L'entraîneur John Wooden prétend qu'il était tactiquement et stratégiquement moyen¹⁸⁵. Mais alors, comment a-t-il gagné dix championnats nationaux? Une des raisons principales, nous dit-il, est qu'il était bon pour obliger des joueurs à remplir des rôles en tant que membres d'une *équipe*. «Je crois, par exemple, que j'aurais pu faire de Kareem [Abdul-Jabbar] le plus grand marqueur de but de l'histoire du sport universitaire. J'aurais pu le faire en développant l'équipe autour de sa capacité. Aurions-nous gagné trois championnats nationaux pendant qu'il était à l'Université de Californie à Los Angeles? Jamais»¹⁸⁶.

Dans l'état d'esprit fixe, les athlètes veulent valider leur talent. Cela signifie agir comme une superstar, et pas comme un «simple» membre de l'équipe. Mais, comme avec Pedro Martinez, cet état d'esprit nuit aux victoires importantes qu'ils veulent atteindre.

Révélatrice est l'histoire de Patrick Ewing, qui aurait pu être champion de basket. L'année où Ewing était le premier choix du repêchage – de loin le choix le plus passionnant de l'année –, les Knicks* ont gagné le gros lot et, dans leur euphorie, ont choisi Ewing dans leur équipe. À présent, ils avaient les «tours jumelles»: Ewing, 2 m 10, et Bill Cartwright, 2 m 10 également, leur centre doué. Ils avaient une chance d'y arriver.

Ils avaient juste besoin d'Ewing comme ailier fort*. Il n'en était pas heureux. Le centre est la position star. Et peut-être n'était-il pas sûr de pouvoir tirer les lancers extérieurs qu'un ailier fort doit effectuer. Que se serait-il passé s'il avait vraiment tout donné pour apprendre cette position

sur le terrain? (Alex Rodriguez, le meilleur arrêt-court au base-ball, a accepté de jouer en troisième base quand il a rejoint les Yankees. Il a dû se recycler et, pendant un moment, il n'était plus ce qu'il avait été). À la place, Cartwright a été envoyé chez les Bulls, et les Knicks d'Ewing n'ont jamais gagné un championnat.

Il y a ensuite l'histoire du footballeur Keyshawn Johnson, un autre footballeur immensément doué qui s'est consacré à valider sa propre grandeur. Quand, avant un match, on lui a demandé comment il se comparait à un joueur star de l'équipe adverse, il a répondu: «Vous essayez de comparer une lampe-torche à une étoile. Les lampes-torches durent seulement un temps. Une étoile est dans le *ciel* pour toujours»¹⁸⁷.

Était-il un équipier? «Je suis un équipier, mais je suis d'abord un individu. [...] Je dois être le numéro 1 en football. Pas le numéro 2 ou le numéro 3. Si je ne suis pas le numéro 1, je ne vous suis bon à rien. Je ne peux pas vraiment vous aider»¹⁸⁸. Qu'est-ce que cela signifie? Pour sa définition d'*équipier*, Johnson a été échangé par les Jets*, et, après cela, viré par les Buccaneers de Tampa Bay*.

J'ai noté une chose intéressante. Quand certains joueurs stars sont interviewés après un jeu, ils disent *nous*. Ils font partie de l'équipe et pensent à eux-mêmes de cette façon. Quand d'autres sont interviewés, ils disent *je* et font référence à leurs équipiers en tant qu'entités indépendantes d'eux-mêmes – comme des personnes qui ont la chance de participer à leur grandeur.

Tout sport est un sport d'équipe

Vous savez, presque tous les sports sont, d'une certaine manière, des sports d'équipe. Aucun ne se fait seul. Même dans les sports individuels, comme le tennis ou le golf, les grands athlètes ont des coaches d'équipes, des entraîneurs, des caddies, des managers, des mentors. Ça m'a vraiment frappée quand j'ai pris connaissance de la carrière de Diana Nyad, la femme qui détient le record du monde de natation en eau libre. Qu'est-ce qui pourrait être davantage un sport solitaire que la natation? Eh bien, peut-être avez-vous besoin d'un petit canot pour vous suivre et s'assurer que vous allez bien.

Quand Nyad a conçu son plan, le record du monde de natation en eau libre pour hommes et dames était de cent kilomètres¹⁸⁹. Elle voulait en nager cent soixante. Après des mois d'entraînement laborieux, elle était prête. Mais avec elle est venue toute une équipe de guides (pour mesurer les vents et le courant, et surveiller les obstacles), de plongeurs (recherchant les requins), d'experts de la NASA (pour des conseils sur la nutrition et l'endurance – elle avait besoin de mille cent calories par heure et a perdu treize kilos en route!), et d'entraîneurs qui lui ont parlé tout au long des incontrôlables frissons, nausées, hallucinations et désespoirs. Son nouveau record – cent soixante-cinq kilomètres – tient encore à ce jour*. Il y a son nom dans les livres des records, mais il a fallu cinquante et une autres personnes pour y arriver.

ENTENDRE LES ÉTATS D'ESPRIT

Vous pouvez déjà entendre les états d'esprit chez les jeunes athlètes. Écoutez-les.

On est en 2004. Iciss Tillis est une star du basket-ball universitaire américain, un avant d'1 m 98 pour l'équipe de basket-ball féminin de la Duke University¹⁹⁰. Elle a une photo de son père, James Tillis (dit «Quick» Tillis), collée dans son casier pour se motiver. «Mais la photo n'est pas un hommage», dit la rédactrice sportive Viv Bernstein. «C'est un rappel de tout ce que Tillis espère ne jamais être».

Quick Tillis était un compétiteur dans les années 1980. En 1981, il a boxé pour le titre de champion du monde des poids lourds; en 1985, il était dans le film *La couleur pourpre* (en tant que boxeur); et en 1986, il était le premier boxeur à tenir jusqu'à la limite (dix rounds) avec Mike Tyson. Mais il n'a jamais atteint le sommet.

Iciss Tillis, qui est une senior, dit: «C'est l'année pour gagner un championnat national. Seulement, j'ai une telle impression que je vais échouer [...] [que je] régresse et que je vais finir comme mon papa: un moins que rien».

Houlala, c'est le syndrome «quelqu'un – personne». *Si je gagne, je serai quelqu'un; si je perds, je ne suis plus personne.*

La colère de Tillis sur son père peut être justifiée – il l'a abandonnée quand elle était enfant. Mais cette pensée pénètre sa façon de fonctionner. «Il est possible que personne d'autre n'ait cette combinaison de taille, de compétence, de rapidité, et de vision dans le basket-ball universitaire», indique Bernstein. «Pourtant, peu de gens considéreraient Tillis comme devançant les deux meilleures joueuses du pays: Diana Taurasi de l'Université du Connecticut et Alana Beard de la Duke University». Le plus souvent, la performance de Tillis n'arrive pas à la hauteur de sa capacité.

Elle est frustrée que les gens aient des grands espoirs la concernant et veuillent qu'elle joue mieux. «Je me sens comme si je devais réussir à réaliser un triple double [des doubles chiffres* dans les points marqués, les rebonds, et les passes décisives], à faire un dunk de 360° [faire un tour

complet sur soi-même et dunker] et peut-être les gens diront-ils: “Oh, elle n’est pas mauvaise”».

Je ne pense pas que les gens veuillent l’impossible. Je pense qu’ils veulent juste la voir utiliser son merveilleux talent à l’extrême. Je pense qu’ils veulent qu’elle développe les compétences dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

S’inquiéter de n’être personne n’est pas l’état d’esprit qui motive et soutient les champions. (Aussi difficile que cela soit, Tillis devrait peut-être admirer le fait que son père soit allé de l’avant, au lieu d’être méprisante du fait qu’il n’y soit pas tout à fait arrivé.) Ceux qui sont «quelqu’un» ne sont pas déterminés par le fait d’avoir gagné ou perdu. Ce sont des gens qui vont de l’avant avec ce qu’ils ont. Si vous y allez avec tout ce que vous avez, Iciss Tillis, – pas seulement lors des matchs, mais aussi lors des entraînements – vous serez déjà quelqu’un.

Voici l’autre état d’esprit. C’est Candace Parker, 1 m 92, alors senior de dix-sept ans au lycée de Naperville Central près de Chicago, qui allait au Tennessee jouer pour les Lady Vols* et leur grand entraîneur, Pat Summitt¹⁹¹.

Candace a un père très différent de celui d’Iciss, un papa qui lui enseigne autre chose: «Si tu travailles dur à quelque chose, tu récupères ta mise».

Plusieurs années auparavant, quand il était entraîneur de son équipe, son papa s’est mis en rogne contre elle pendant un match de championnat. Elle n’allait pas chercher les rebonds, elle faisait des tirs paresseux de l’extérieur au lieu d’employer sa taille près du panier, et elle ne se donnait pas de mal à la défense. «Maintenant, sortons et essayons davantage!». Et que s’est-il passé? Elle est sortie et a marqué vingt points dans la deuxième période, et a eu dix rebonds. Ils ont battu l’autre équipe à plate couture. «Il avait allumé un feu en moi. Et je savais qu’il avait raison».

Aujourd’hui, Candace allume le même feu en *elle-même*. Plutôt que d’être satisfaite d’être une star, elle cherche sans cesse à s’améliorer. Quand elle est revenue après une opération du genou, elle savait ce sur quoi elle devait travailler – son temps, ses nerfs, et son souffle. Quand son tir de trois points a échoué, elle a demandé à son père de venir au gymnase pour y

travailler avec elle. «Que ce soit en basket ou dans la vie quotidienne», dit-elle, «rien n'est gagné d'avance».

Quelques semaines plus tard seulement, les prophéties de l'état d'esprit étaient déjà en train de se réaliser. Deux choses se sont produites. Une, malheureusement, est que l'équipe de Tillis a été éliminée du championnat. L'autre était que Candace Parker est devenue la première femme à avoir gagné le championnat de dunking – contre cinq hommes.

Tempérament, courage: l'esprit d'un champion. C'est ce qui fait les grands athlètes et c'est ce qui vient de l'état d'esprit de développement avec sa focalisation sur le développement personnel, l'automotivation, et la responsabilité.

Quoique les meilleurs athlètes aient un esprit de compétition très développé et veuillent être les meilleurs, la grandeur ne vient pas de l'ego et de l'état d'esprit fixe, avec son syndrome «quelqu'un – personne». Beaucoup d'athlètes avec l'état d'esprit fixe ont pu être des «athlètes nés». Néanmoins, comme le dit John Wooden, nous n'avons aucun souvenir de la plupart d'entre eux.

DÉVELOPPEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

◆ Y a-t-il des sports dans lesquels vous avez toujours pensé être mauvais(e)? Eh bien, peut-être que vous l'êtes, mais peut-être pas. Ce n'est pas quelque chose que vous pouvez savoir tant que vous n'y avez pas consacré beaucoup d'effort. Certains des meilleurs athlètes du monde n'ont pas débuté en étant si sensationnels. Si vous avez une passion pour un sport, consacrez-y des efforts et voyez.

◆ Parfois, être exceptionnellement doué est une malédiction. Ces athlètes peuvent rester dans un état d'esprit fixe et ne pas bien faire face à l'adversité. Y a-t-il un sport qui vous paraissait facile jusqu'à ce que vous vous heurtiez contre un mur? Essayez l'état d'esprit de développement et retenez le coup.

◆ Le «tempérament» est un concept important dans le monde du sport, et il vient d'un état d'esprit de développement. Pensez aux fois où vous avez dû puiser au plus profond de vous pendant des matchs difficiles. Pensez aux champions avec l'état d'esprit de développement de ce chapitre et à la façon dont ils procèdent. Que pourriez-vous faire la prochaine fois pour vous assurer en un clin d'œil que vous êtes dans un état d'esprit de développement?

◆ Les athlètes avec un état d'esprit de développement trouvent la réussite par l'apprentissage et l'amélioration, et pas simplement par la victoire. Plus vous pouvez faire ça, plus le sport sera enrichissant pour vous – et pour ceux qui le pratiquent avec vous!

* Ancien joueur de la Ligue majeure de baseball (*NdT*).

* Aussi appelé «The Bambino», «The Sultan of Swat» ou plus simplement «The Babe», il est considéré comme le plus grand joueur de baseball de tous les temps (*NdT*).

* Essayiste américain (*NdT*).

* Le quarterback (ou encore quart-arrière ou quart) est un poste offensif au football américain (*NdT*).

* La moyenne à la batte est le rapport entre le nombre de coups sûrs et le nombre de présences à la batte. Un batteur crédité d'une moyenne à la batte (BA ou AVG) de 0,500 tape cinq coups sûrs pour dix passages à la batte (*NdT*).

* Franchise de la MLB (Major League Baseball) basée à Oakland (*NdT*).

* Deux équipes de football américain (*NdT*).

* Joueur de basket (*NdT*).

* Degré avec lequel le bras peut s'allonger (*NdT*).

* Boxeur portoricain (*NdT*).

* Au baseball, un coup de circuit ou circuit (anglais: *home run*) est un coup sûr qui permet au frappeur de passer par toutes les bases sans erreur de la défense (*NdT*).

* Un lanceur est un joueur qui lance la balle vers la zone de prises près du batteur. Son objectif est d'éliminer le batteur sans qu'il puisse frapper un coup sûr ni profiter d'une base automatique. Il cherche à empêcher les batteurs de marquer des points (*NdT*).

* Célèbre joueur de baseball américain. Il a longtemps rivalisé avec Babe Ruth pour le titre de meilleur joueur de l'histoire de ce sport (*NdT*).

* Au baseball, le marbre désigne le quatrième but, à savoir celui que le joueur doit atteindre pour inscrire un point (*NdT*).

* Joueur qui occupe l'une des trois positions défensives du champ extérieur (*NdT*).

* Paléontologue américain (décédé en 2002) qui a beaucoup œuvré à la vulgarisation de la théorie de l'évolution en biologie et à l'histoire des sciences depuis Darwin (*NdT*).

* Les Dodgers de Los Angeles sont une franchise de baseball de la Ligue majeure de baseball située à Los Angeles (*NdT*).

* Jack Roosevelt Robinson, dit Jackie Robinson, était un célèbre joueur de l'équipe des Dodgers. Il a été élu au Temple de la renommée du baseball en 1962, dès sa première année d'éligibilité (*NdT*).

* Joueur défensif qui se place entre le deuxième et le troisième but (*NdT*).

* Écrivain américain né en Angleterre. Il s'inspire de travaux d'universitaires en psychologie ou sociologie pour écrire des livres à destination du grand public (*NdT*).

* Un running back est un joueur de football américain évoluant dans l'équipe offensive (*NdT*).

* Les Rams de Saint-Louis est une franchise de la National Football League (NFL) basée à Saint-Louis (Missouri) (*NdT*).

* Le Super Bowl est la finale du championnat de football américain qui voit s'affronter les vainqueurs des deux conférences pour le titre de champion de la NFL (*NdT*).

* Joueur de tennis australien qui a fortement marqué le tennis dans les années 1960 (*NdT*).

- * Joueur de tennis australien, professionnel de 1991 à 2001 (*NdT*).
- * Journaliste sportif au *New York Times* (*NdT*).
- * Joueuse de tennis américaine (*NdT*).
- * Tournoi de tennis féminin ayant lieu à New York (*NdT*).
- * Joueuse de tennis australienne, considérée comme l'une des plus grandes de l'histoire du jeu (*NdT*).
- * Coup exécuté avant le premier rebond de la balle (*NdT*).
- * Circuit de golf professionnel masculin se jouant principalement aux États-Unis (*NdT*).
- * Darryl Eugene Strawberry est un ancien voltigeur de droite ayant joué dans les Ligues majeures de baseball de 1983 à 1999, notamment avec les Mets de New York et les Yankees de New York (*NdT*).
- * William Ben Hogan (décédé en 1997) était un joueur de golf professionnel américain et fut l'un des plus grands joueurs de l'histoire du golf (*NdT*).
- * Un des quatre tournois annuels qui composent le Grand Chelem dans le golf professionnel masculin mondial (*NdT*).
- * Tournoi de golf masculin se déroulant chaque année au Royaume-Uni (*NdT*).
- * Mouvement qui consiste à faire décrire un arc de cercle à un bâton de golf lors de l'exécution d'un coup (*NdT*).
- * Action de jeu consistant à marquer en s'accrochant à l'arceau (*NdT*).
- * Le ballon touche le panneau avant de passer dans l'arceau (*NdT*).
- * Le bras du joueur forme un crochet qui maintient le ballon hors de la portée de l'adversaire (*NdT*).
- * Le joueur saute tout en faisant une rotation de 180° qui le place face au panier (*NdT*).
- * Deuxième plus grande île de l'archipel d'Hawaii (*NdT*).
- * Gratte-ciel de Chicago. À ce jour, plus haut immeuble des États-Unis (442 mètres) (*NdT*).
- * Match de double dans lequel chaque équipe comprend une joueuse et un joueur (*NdT*).
- * Musicien américain de blues et de rock (*NdT*).
- * L'un des quatre tournois annuels qui composent le Grand Chelem dans le golf professionnel masculin mondial (*NdT*).
- * Les Knicks de New York sont une franchise de basket-ball NBA qui évolue à domicile au Madison Square Garden (*NdT*).
- * L'ailier fort ou intérieur (en anglais: *power forward*) est l'un des cinq postes traditionnels du basket-ball (*NdT*).

* Les Jets de New York sont une franchise de la National Football League (NFL), basée à East Rutherford (New Jersey) (*NdT*).

* Franchise de la National Football League (NFL) basée à Tampa (Floride) (*NdT*).

* Entre-temps, le record a en fait été battu. Le 12 mai 1997, Susie Maroney, une nageuse australienne alors âgée de 22 ans, a battu le record et nagé 180 kilomètres. Elle a ensuite battu son propre record le 1^{er} juin 2008, et nagé 197 kilomètres (*NdT*).

* L'origine étymologique vient de l'anglais américain. En effet, «double» dans l'expression est un raccourci pour «double digit» en anglais, soit deux chiffres, qui est la particularité des nombres supérieurs ou égaux à 10. Le triple double est donc une performance individuelle lors d'un match dans lequel un joueur a enregistré au moins 10 unités dans 3 catégories statistiques (*NdT*).

* Les *Tennessee Lady Volunteers*, aussi appelées *Lady Vols*, représentent l'Université de Tennessee-Knoxville dans les rencontres sportives féminines interuniversités (*NdT*).

Chapitre 5

Les affaires: état d'esprit et leadership

ENRON ET L'ÉTAT D'ESPRIT DU TALENT

En 2001, on a annoncé une nouvelle qui a choqué le monde des entreprises. Enron – l'entreprise par excellence, l'entreprise du futur –s'était fracassée contre un mur. Que s'était-il passé? Comment une promesse aussi impressionnante s'était-elle transformée en désastre aussi spectaculaire? Était-ce l'incompétence? Était-ce la corruption?

C'était l'état d'esprit. Selon Malcolm Gladwell¹⁹², rédacteur au *New Yorker*, les sociétés américaines étaient devenues obsédées par le talent. En effet, les gourous de McKinsey & Company, la première société de consultance en gestion du pays, insistent sur le fait qu'aujourd'hui, le succès d'une entreprise exige l'«état d'esprit du talent». Tout comme il y a des gens naturellement doués en sport, ils ont soutenu qu'il y avait des gens naturellement doués pour les affaires. Tout comme les équipes de sports signent d'énormes chèques pour engager des talents colossaux, les sociétés devraient également ne pas regarder à la dépense quand elles recrutent le talent, car c'est l'arme secrète, la clef pour battre la concurrence.

Comme l'écrit Gladwell, «cet «état d'esprit du talent» est le nouveau credo de la gestion américaine». Il a engendré le moule de la culture d'Enron – et a semé les germes de sa propre chute.

Enron recrutait du très grand talent, la plupart du temps des personnes avec des diplômes tape-à-l'œil, ce qui en soi n'est pas une mauvaise chose. Il les payait un fric fou, ce qui n'est pas bien grave. Mais en mettant tous ses espoirs dans le talent, Enron a fait une erreur fatale: il a créé une culture qui adorait le talent, forçant de ce fait ses employés à avoir l'air extraordinairement doués et à agir comme tels. Au fond, il les a forcés à adopter l'état d'esprit fixe. Et nous savons beaucoup de choses à ce propos. Nous savons par nos études que les gens avec l'état d'esprit fixe n'admettent pas et ne corrigent pas leurs faiblesses.

Vous vous rappelez l'étude où nous avons interviewé des étudiants de l'université de Hong Kong¹⁹³, où tout se passe en anglais? Les étudiants avec l'état d'esprit fixe étaient tellement inquiets d'avoir l'air faible qu'ils refusaient de suivre un cours qui améliorerait leur anglais. Psychologiquement, ils ne vivaient pas dans un monde où ils pouvaient prendre ce risque.

Vous vous rappelez comment nous avons mis des élèves dans un état d'esprit fixe en louant leur intelligence¹⁹⁴ – tout comme Enron avait fait avec ses employés vedettes? Plus tard, après quelques problèmes difficiles, nous avons demandé aux élèves de rédiger une lettre à quelqu'un d'une autre école et de décrire leur vécu par rapport à notre étude. Quand nous avons lu leurs lettres, nous avons été choqués: presque 40% d'entre eux avaient menti au sujet de leurs points – toujours dans la direction ascendante. L'état d'esprit fixe avait rendu tout défaut intolérable.

Gladwell conclut que, quand les gens vivent dans un environnement qui les estime pour leur talent inné, ils ont de graves difficultés quand leur image est menacée: «Ils ne prendront pas le cours de remédiation. Ils n'affronteront pas les investisseurs et le public et n'admettront pas qu'ils avaient tort. Ils préféreront mentir».

Évidemment, une compagnie qui ne peut pas s'autocorriger ne peut pas prospérer. Si Enron a périclité à cause de son état d'esprit fixe, cela veut-il forcément dire que les compagnies qui prospèrent ont un état d'esprit de développement? Voyons ça d'un peu plus près.

DES ORGANISATIONS QUI SE DÉVELOPPENT

Jim Collins a commencé à découvrir ce qui a incité certaines compagnies à passer de bonnes à excellentes¹⁹⁵. Qu'est-ce qui leur a permis de faire ce bond en avant jusqu'à la grandeur – et à y rester – tandis que d'autres compagnies comparables sont seulement restées bonnes?

Pour répondre à cette question, lui et son équipe de recherche se sont embarqués dans une étude de cinq ans. Ils ont choisi onze compagnies dont les retours sur investissement étaient montés en flèche par rapport à d'autres compagnies dans leur domaine, et qui avaient maintenu cet avantage pendant au moins quinze ans. Ils ont associé chaque compagnie à une autre du même domaine qui avait des ressources similaires, mais n'avait pas fait ce bond. Il a également étudié un troisième groupe de compagnies: celles qui étaient passées de bonnes à excellentes, mais ne le sont pas restées.

Qu'est-ce qui distinguait les compagnies prospères des autres? Il y avait plusieurs facteurs importants, comme le rapporte Collins dans son livre *De la performance à l'excellence*, mais un facteur qui était vraiment crucial était le type de leader qui menait *dans tous les cas* la compagnie vers la grandeur. Ce n'étaient pas les types truculents et charismatiques qui débordaient d'ego et de talent autoproclamé. C'étaient les personnes modestes qui posaient constamment des questions et avaient la capacité de faire face aux réponses les plus brutales – c'est-à-dire de regarder les échecs en face, même les leurs, tout en gardant foi dans le fait qu'ils finiraient par réussir.

Cela vous dit quelque chose? Collins se demande pourquoi ces leaders efficaces ont ces qualités particulières. Il se demande aussi pourquoi ces qualités sont ainsi associées, et comment ces leaders en sont venus à les acquérir. Mais nous, nous le savons. Ils ont l'état d'esprit de développement. Ils croient dans le développement humain. Et en voici les preuves.

Ils n'essayaient pas constamment de prouver qu'ils sont meilleurs que les autres. Par exemple, ils n'accentuent pas l'ordre hiérarchique au sommet

duquel ils se trouvent, ils ne s'attribuent pas le mérite des contributions des autres et ils ne diminuent pas les autres pour se sentir puissants.

À la place, ils essaient constamment de *s'améliorer*. Ils s'entourent des personnes les plus capables qu'ils puissent trouver, ils regardent leurs propres erreurs et faiblesses en face, et ils demandent sans détour de quelle compétence eux et la compagnie auront besoin à l'avenir. Et pour cette raison, ils peuvent avancer avec une confiance qui est basée sur les faits et non construite sur des fantasmes au sujet de leur talent.

Collins rapporte qu'Alan Wurtzel, le PDG de l'énorme chaîne d'électronique Circuit City, avait des discussions dans sa salle de réunion. Plutôt que d'essayer simplement d'impressionner son conseil d'administration, il utilisait les administrateurs pour apprendre. Avec son équipe de direction également, il interrogeait, discutait et insistait jusqu'à ce qu'il finisse par obtenir une image plus claire de la situation réelle de la compagnie et de la direction qu'elle devait prendre. «Ils avaient l'habitude de m'appeler "le procureur", parce que j'étais du genre à me focaliser sur une question»¹⁹⁶, a dit Wurtzel à Collins. «Vous savez, comme un bouledogue. Je ne lâchais pas jusqu'à ce que j'aie compris. Sans relâche, je demandais: pourquoi?».

Wurtzel se considérait comme un «cheval de trait», un type assidu, normal et sans histoires, mais il a pris la tête d'une compagnie qui était proche de la faillite et, durant les quinze années suivantes, il en a fait la compagnie qui fournissait à ses actionnaires le retour sur investissement le plus élevé de toutes les firmes cotées à la bourse de New York.

UNE ÉTUDE DE L'ÉTAT D'ESPRIT ET DES DÉCISIONS DE GESTION

Robert Wood et Albert Bandura ont fait une étude fascinante avec des étudiants de troisième cycle en gestion, parmi lesquels beaucoup avaient fait une expérience de gestion¹⁹⁷. Dans leur étude, ils *ont créé* des directeurs comme Enron et des directeurs comme Wurtzel en mettant les gens dans différents états d'esprit.

Wood et Bandura ont donné à ces entrepreneurs en herbe une tâche de gestion complexe dans laquelle ils devaient gérer une organisation fictive, une entreprise de mobilier. Dans cette tâche informatisée, ils devaient placer les employés aux bons postes et décider comment guider et motiver au mieux ces travailleurs. Pour découvrir les meilleures manières de faire, ils devaient continuer à modifier leurs décisions sur base des informations qu'ils recueillaient concernant la productivité des employés.

Les chercheurs ont divisé les étudiants en gestion en deux groupes. Ils ont donné à un groupe un état d'esprit fixe. Ils leur ont dit que la tâche mesurait leurs capacités sous-jacentes de base. Plus haute était leur capacité, meilleure était leur performance. Ils ont donné à l'autre groupe un état d'esprit de développement. Ils leur ont dit que les compétences en gestion se développaient par la pratique et que la tâche leur donnerait une occasion de cultiver ces compétences.

La tâche était difficile parce que les étudiants devaient respecter des normes de production élevées et – particulièrement lors de leurs premiers essais – ils n'y sont pas arrivés. Comme chez Enron, ceux avec l'état d'esprit fixe n'ont pas profité de leurs erreurs.

Mais ceux avec l'état d'esprit de développement ont continué à apprendre. Ne s'inquiétant pas d'évaluer – ou de défendre – leurs capacités fixes, ils ont regardé leurs erreurs en face, exploité les feedback et changé leurs stratégies en conséquence. Ils sont devenus de plus en plus capables de comprendre comment déployer et motiver leurs travailleurs, et leur productivité gardait le rythme. En fait, ils ont fini par devenir bien plus productifs que ceux avec l'état d'esprit fixe. En outre, tout au long de cette

tâche plutôt épuisante, ils ont gardé une saine confiance en eux. Ils ont fait comme Alan Wurtzel.

LE LEADERSHIP ET L'ÉTAT D'ESPRIT FIXE

Contrairement à Alan Wurtzel, les chefs des autres sociétés de l'étude comparative de Collins avaient les symptômes de l'état d'esprit fixe poussés à l'extrême.

Les leaders avec un état d'esprit fixe, comme les personnes avec un état d'esprit fixe en général, vivent dans un monde où certaines personnes sont supérieures et certaines, inférieures. Ils doivent continuellement affirmer qu'ils sont supérieurs, et l'entreprise n'est qu'un tremplin pour ce faire.

Les leaders de la comparaison de Collins étaient typiquement préoccupés par leur «réputation pour la grandeur personnelle» – tellement qu'ils allaient souvent jusqu'à mettre la compagnie en faillite quand leur mandat se terminait. Comme le dit Collins : «Après tout, quelle meilleure preuve de votre propre grandeur que le fait que tout s'écroule après votre départ?»¹⁹⁸.

Chez plus de deux tiers de ces dirigeants, les chercheurs ont observé «un ego gargantuesque» qui a soit accéléré la faillite de la compagnie, soit maintenu celle-ci en seconde zone. Un de ces leaders était Lee Iacocca, le président de Chrysler, qui a réalisé un redressement miraculeux pour sa compagnie, et a ensuite passé tellement de temps à soigner sa renommée que, dans la deuxième moitié de son mandat, la compagnie a replongé dans la médiocrité.

Plusieurs des entreprises de l'analyse comparative fonctionnaient sur base de ce que Collins appelle «un génie avec un millier d'assistants». Au lieu de construire une extraordinaire équipe de gestion comme les entreprises qui ne cessent de s'améliorer, elles fonctionnaient sur base de la prémisse de l'état d'esprit fixe selon laquelle les grands génies n'ont pas besoin de grandes équipes. Ils ont juste besoin d'assistants pour mener à bien leurs brillantes idées.

N'oubliez pas que ces grands génies ne *veulent* pas non plus de grandes équipes. Les gens avec l'état d'esprit fixe veulent être les seuls gros poissons de sorte que, quand ils se comparent à ceux qui les entourent, ils puissent se sentir supérieurs. Je n'ai pas lu grand-chose au sujet du tutorat ou des programmes de développement du personnel dans les

autobiographies des PDG à l'état d'esprit fixe. Dans chaque autobiographie à l'état d'esprit de développement, il y avait une profonde préoccupation pour le développement du personnel et une large discussion à ce propos.

En conclusion, comme avec Enron, les génies refusaient de regarder leurs faiblesses. Collins dit: la bonne puis excellente chaîne d'épicerie Kroger a courageusement constaté les signes de danger dans les années 1970 – signes que l'épicerie traditionnelle tombait en désuétude. Pendant ce temps, son homologue, A&P, autrefois la plus grande firme de vente au détail au monde, fermait les yeux. Par exemple, quand A&P a ouvert un nouveau genre de magasin, un hypermarché, et qu'il semblait mieux marcher que les anciens magasins, ils l'ont fermé. Ce n'était pas ce qu'ils voulaient entendre. En revanche, Kroger a éliminé ou modifié chaque magasin qui ne rentrait pas dans le nouveau modèle de l'hypermarché et, vers la fin des années 1990, c'était devenu la première chaîne d'épicerie du pays¹⁹⁹.

Les PDG et l'ego surdimensionné

Comment *PDG* et *ego gargantuesque* sont-ils devenus synonymes? Si ce sont les personnes à l'état d'esprit de développement les plus modestes qui sont les vrais bergers de l'industrie, pourquoi tant de compagnies recherchent-elles des chefs hyper charismatiques – même lorsque ces chefs peuvent finir par être davantage engagés vis-à-vis d'eux-mêmes que vis-à-vis de la compagnie?

C'est la faute d'Iacocca. Selon James Surowiecki, rédacteur chez *Slate*, la célébrité d'Iacocca a été un tournant dans les affaires américaines²⁰⁰. Avant lui, les jours des hommes d'affaires importants et des nababs de la finance semblaient assurés. Dans l'esprit du public, *PDG* signifiait «cadre conservateur et totalement identifié à son entreprise, bien soigné et bien payé, mais au fond terne et fade». Avec Iacocca, tout cela a changé. Les journalistes d'affaires ont commencé à donner des surnoms aux cadres, comme «le nouveau J. P. Morgan*» ou «le nouveau Henry Ford». Et les cadres à l'état d'esprit fixe ont commencé à se disputer ces qualificatifs.

Surowiecki attribue même les récents scandales financiers à ce changement car, alors que la tendance a continué, les PDG sont devenus des superhéros. Pourtant, les gens qui flattent leur ego et cherchent à gonfler

leur image ne sont pas ceux qui favorisent la santé à long terme de l'entreprise.

Peut-être Iacocca n'est-il qu'un gars charismatique qui, comme le rock and roll, est rendu responsable de la fin de la civilisation. Est-ce juste? Observons-le de plus près. Et observons quelques autres PDG à l'état d'esprit fixe: Albert Dunlap de chez Scott Paper et Sunbeam; Jerry Levin et Steve Case de chez Time Warner inc.; et Kenneth Lay et Jeffrey Skilling de chez Enron.

Vous les verrez tous commencer avec la croyance que certaines personnes sont supérieures; ils éprouvent tous le besoin de prouver et de montrer *leur* supériorité; ils utilisent tous leurs subordonnés pour alimenter ce besoin, plutôt que de stimuler le développement de leurs travailleurs; et ils finissent tous par sacrifier leurs compagnies pour satisfaire ce besoin. L'état d'esprit fixe nous aide à comprendre d'où viennent les ego gargantuesques, comment ils opèrent, et pourquoi ils vont à l'encontre du but recherché.

LES LEADERS À L'ÉTAT D'ESPRIT FIXE EN ACTION

Iacocca : «Je suis un héros»

Warren Bennis, le gourou du leadership, a étudié les plus grands chefs d'entreprise du monde²⁰¹. Ces grands leaders disent qu'ils n'étaient pas partis pour être des leaders. Ils n'avaient aucun intérêt dans le fait de se prouver quoi que ce soit. Ils ont seulement fait ce qu'ils aimaient – avec une énergie et un enthousiasme énormes – et il se fait que cela les a menés là où cela les a menés.

Iacocca n'était pas comme ça²⁰². Oui, il aimait l'industrie automobile mais, plus que toute autre chose, il aspirait à devenir quelqu'un qui compte chez Ford. Il avait grand besoin de l'approbation d'Henry Ford II* et des habitudes royales liées à son travail. C'étaient les choses par lesquelles il pourrait s'évaluer, les choses qui prouveraient qu'il était quelqu'un. J'emploie le terme *royal* pour une bonne raison. Iacocca nous indique que la Glass House, le siège de l'entreprise Ford, était un palais et qu'Henry Ford en était le roi. En outre, «si Henry était roi, j'étais prince héritier»²⁰³. «J'étais le protégé spécial de Sa Majesté»²⁰⁴. «Chacun de nous [...] vivait la belle vie dans la cour royale. Nous faisons partie de quelque chose qui était au-delà de la première classe – la classe royale. [...] Des serveurs vêtus de blanc étaient disponibles tout au long de la journée, et nous déjeunions tous ensemble dans le restaurant des cadres. [...] De la sole était quotidiennement acheminée d'Angleterre par avion»²⁰⁵.

Iacocca a réalisé de grandes choses chez Ford, comme le développement et la promotion de la Ford Mustang, et il rêvait de succéder à Henry Ford comme PDG de l'entreprise. Mais Henry Ford avait d'autres idées et, au grand étonnement et à la grande fureur d'Iacocca, il a fini par sortir Iacocca de force. Il est intéressant que Iacocca ait été choqué et qu'il ait entretenu une fureur durable contre Henry Ford. Après tout, il avait vu Henry Ford virer des personnes qui étaient au sommet de la hiérarchie et lui, Iacocca, en avait assez généreusement licencié d'autres. Il connaissait le jeu de l'entreprise. Pourtant, son état d'esprit fixe a troublé sa vision: «Je m'étais toujours accroché à l'idée que j'étais différent, que, d'une façon ou d'une

autre, *j'étais plus intelligent ou plus chanceux* que les autres. Je n'ai jamais pensé que cela m'arriverait»²⁰⁶. (C'est moi qui souligne.)

Sa croyance en sa supériorité inhérente l'avait aveuglé. Maintenant, l'autre face de l'état d'esprit fixe commençait à agir. Il s'est demandé si Henry Ford avait détecté un défaut chez lui²⁰⁷. Peut-être n'était-il pas supérieur, après tout. Et c'est pourquoi il ne pouvait pas passer au-dessus. Des années plus tard, sa seconde femme lui a dit de passer outre. «Tu ne réalises pas la faveur que t'a faite Henry Ford. Le fait d'avoir été viré par Ford t'a apporté la grandeur. Tu es plus riche, plus célèbre et plus influent grâce à Henry Ford. Remercie-le»²⁰⁸. Peu de temps après, il divorçait.

Ainsi, le roi qui l'avait défini comme compétent et digne de valeur le rejetait maintenant comme étant imparfait. Avec une énergie redoutable, Iacocca s'est appliqué à la tâche monumentale consistant à sauver la face et, ce faisant, Chrysler Motors. Chrysler, à l'époque prospère rival de Ford, était au bord de la tombe, mais Iacocca, son nouveau PDG, agissait rapidement pour engager les bonnes personnes, lancer de nouveaux modèles, et faire pression sur le gouvernement pour obtenir des prêts de renflouement. Quelques années à peine après son humiliant départ de chez Ford, il pouvait écrire une autobiographie triomphante et y déclarer: «Aujourd'hui, je suis un héros»²⁰⁹.

En peu de temps, cependant, Chrysler a de nouveau eu des ennuis²¹⁰. L'état d'esprit fixe d'Iacocca ne trouvait pas la tranquillité. Il devait prouver sa grandeur – vis-à-vis de lui-même, d'Henry Ford, du monde – à une échelle de plus en plus importante. Il consacrait son temps de travail à des choses qui pouvaient améliorer son image publique, et il dépensait l'argent de la compagnie dans des choses qui pouvaient impressionner Wall Street et augmenter le cours des actions Chrysler. Mais il préférait faire cela plutôt que d'investir dans la conception de nouvelles voitures ou dans des améliorations du processus de fabrication qui pouvaient assurer la rentabilité de la compagnie sur le long terme.

Il pensait également à l'histoire, à la façon dont on le jugerait et dont on se souviendrait de lui. Mais il ne s'est pas attaqué à ce problème en faisant croître la compagnie. Au contraire, même. Selon un de ses biographes, il s'inquiétait du fait que ses subordonnés pourraient recueillir les honneurs des nouveaux modèles couronnés de succès, et il rechignait dès lors à les

approuver. Il se préoccupait, alors que Chrysler chancelait, du fait que ses subordonnés pourraient être vus comme les nouveaux sauveurs de l'entreprise, et a du coup essayé de se débarrasser d'eux. Il s'est inquiété de ne plus figurer dans l'histoire de Chrysler, et il s'est désespérément accroché en tant que PDG longtemps après avoir perdu son efficacité.

Iacocca avait une occasion magnifique de faire la différence et de laisser un grand héritage. L'industrie automobile américaine était face au plus grand défi qu'elle ait jamais connu. Les importations japonaises étaient en train d'absorber le marché américain. C'était simple: elles avaient un meilleur look et marchaient mieux. Le personnel d'Iacocca avait fait une étude détaillée de Honda, et lui avait fait d'excellentes suggestions.

Mais plutôt que de relever le défi et de distribuer de meilleures voitures, Iacocca, empêtré dans son état d'esprit fixe, a réagi par le blâme et les excuses. Il s'est déchaîné, répandant des diatribes furieuses contre les Japonais et exigeant que le gouvernement américain impose des droits de douane et des quotas qui les arrêteraient. Dans un éditorial contre Iacocca, le *New York Times* a tempêté: «La solution est de faire de meilleures voitures dans ce pays, et pas de cibler le Japon sous des prétextes mal intentionnés»²¹¹.

Iacocca n'évoluait pas non plus en tant que chef du personnel. En fait, il devenait le tyran isolé, mesquin et répressif qu'il avait accusé Henry Ford d'être. Non seulement il licenciat les personnes qui le critiquaient, mais il faisait également très peu pour récompenser les travailleurs qui avaient beaucoup sacrifié pour sauver la compagnie. Même lorsque l'argent rentrait, il semblait être peu enclin à le partager. Les salaires sont restés bas et les conditions de travail médiocres. Pourtant, même lorsque Chrysler recommençait à avoir des ennuis, il a conservé son train de vie royal. Deux millions de dollars ont été dépensés à rénover son gigantesque bureau au Waldorf* à New York.

En fin de compte, alors qu'il était encore temps de sauver Chrysler, le conseil d'administration s'est débarrassé d'Iacocca en douceur. Ils lui ont donné une pension grandiose, l'ont couvert de stock-options, et ont maintenu plusieurs de ses avantages accordés par la compagnie. Mais il était aveuglé par la fureur, d'autant plus que son successeur semblait assez bien gérer la compagnie. Ainsi, pour tenter de reprendre le trône, il s'est

joint à une tentative de rachat hostile qui mettait l'avenir de Chrysler en danger²¹². Elle a échoué. Mais pour beaucoup, le doute selon lequel il faisait passer son ego avant l'intérêt de la compagnie se voyait entièrement confirmé.

Iacocca vivait l'état d'esprit fixe. Bien qu'il ait commencé en aimant l'industrie automobile et en ayant de grandes idées, son besoin de prouver sa supériorité a pris le dessus, lui gâchant son plaisir et étouffant sa créativité. Alors que le temps passait et qu'il devenait de moins en moins sensible aux défis des concurrents, il recourait aux armes principales de l'état d'esprit fixe – le blâme, les prétextes, et la répression des critiques et des rivaux.

Et comme c'est si souvent le cas avec l'état d'esprit fixe, c'est précisément pour ces raisons qu'Iacocca a perdu l'approbation dont il avait tant besoin.

Quand les étudiants ratent des examens ou que les athlètes perdent des matchs, cela leur indique qu'ils ne sont pas à la hauteur. Mais le pouvoir qu'exercent les PDG leur permet de créer un monde qui pourvoit nuit et jour à leur besoin d'approbation. Il leur permet de ne s'entourer que de bonnes nouvelles sur leur perfection et le succès de la compagnie, quels que puissent être les signaux d'alarme. Ceci, comme vous pouvez vous le rappeler, c'est la maladie du PDG et un danger inhérent à l'état d'esprit fixe.

En fait, je me suis récemment demandé si Iacocca s'était rétabli de la maladie du PDG. Aujourd'hui, il récolte des fonds (et consacre une grande part de sa propre fortune) pour la recherche innovante sur le diabète. Il travaille pour le développement de véhicules respectueux de l'environnement. Libéré du besoin de prouver ce qu'il vaut, peut-être va-t-il maintenant se tourner vers les choses qui ont vraiment de la valeur à ses yeux.

Albert Dunlap : «Je suis une superstar»

Albert Dunlap a sauvé des entreprises qui étaient à l'agonie²¹³, bien que je ne sois pas sûre que *sauvé* soit le terme exact. Il ne les a pas préparées à prospérer dans le futur. Il les a préparées à être vendues contre profit, par exemple en licenciant des milliers de travailleurs. Et du profit, il en a fait. Il

a gagné cent millions de dollars grâce au rachat et à la vente de Scott Paper*. Cent millions pour un peu plus d'un an et demi de travail. «Est-ce que je l'ai mérité? Et comment que je l'ai mérité! Je suis une superstar dans mon domaine, tout comme Michael Jordan en basket et Bruce Springsteen en rock»²¹⁴.

Iacocca manifestait un intérêt de pure forme pour le travail d'équipe, l'importance du moindre petit maillon de la chaîne et d'autres bonnes choses. Albert Dunlap n'avait aucun intérêt à leur égard: «Si vous êtes dans les affaires, vous y êtes pour une seule et bonne raison – gagner de l'argent»²¹⁵.

Il rapporte fièrement un incident lors d'une réunion des employés de Scott Paper. Une femme s'est levée et a demandé: «Maintenant que l'entreprise se développe, pouvons-nous reprendre les donations à des œuvres d'intérêt public?»²¹⁶. Ce à quoi il a répondu: «Si vous souhaitez donner de votre côté, c'est votre affaire et je vous encourage à le faire. Mais cette compagnie est là pour se faire du fric. [...] La réponse, en un mot, c'est non».

Je ne suis pas ici pour prétendre que les affaires ne sont pas une question d'argent, mais je veux poser une question: pourquoi Dunlap était-il à ce point focalisé sur cet objectif?

Laissons Dunlap nous le dire. «Me faire ma place dans le monde est devenu une question d'amour-propre pour moi, tel un enfant qui essaie de prouver qu'il vaut quelque chose. [...] À ce jour, je sens que je dois prouver ce que je vaudrais encore et encore»²¹⁷. Et s'il doit prouver ce qu'il vaut, il a besoin d'un critère. La satisfaction du personnel, la responsabilité de la communauté ou les contributions à des œuvres ne sont pas de bons critères. Elles ne peuvent pas être réduites à un seul nombre qui représente sa valeur. Mais les bénéfices des actionnaires, bien.

Selon ses propres termes: «Le terme le plus ridicule entendu de nos jours dans les salles de réunion est “parties prenantes*”»²¹⁸. Ce terme se rapporte aux employés, à l'environnement social dans lequel s'inscrit l'entreprise, et aux autres entreprises, telles que les fournisseurs, avec lesquelles traite l'entreprise. «Vous ne pouvez pas mesurer le succès par l'intérêt de

nombreuses parties prenantes. Mais vous *pouvez* mesurer le succès par la manière dont se comporte l'actionnaire».

Le long terme n'avait aucun intérêt pour Dunlap. Apprendre réellement ce qu'est l'entreprise et commencer à comprendre comment la faire se développer ne lui donnait pas le grand coup de fouet de la potion du superhéros. «Finalement, je m'ennuyais partout où j'étais»²¹⁹. Dans son livre, il y a un chapitre entier appelé: «Impressionner les analystes», mais il n'y a aucun chapitre sur la façon de faire fonctionner une entreprise. En d'autres termes, il est toujours question de Dunlap prouvant son génie.

En 1996, Dunlap a ensuite racheté Sunbeam²²⁰. Avec son style typique d'«Al, la tronçonneuse», il a fermé ou a vendu deux tiers des usines Sunbeam et licencié la moitié des douze mille travailleurs. Ironiquement, les actions de Sunbeam ont tellement grimpé qu'elles ont ruiné son projet de vendre la compagnie. Elle était trop chère à acheter! Aïe, il devait maintenant diriger la compagnie. Maintenant, il devait maintenir sa rentabilité, du moins en apparence. Mais au lieu de se tourner vers son personnel ou d'apprendre quoi faire, il a gonflé les recettes, licencié les gens qui l'interrogeaient, et dissimulé la situation de plus en plus désastreuse dans laquelle se trouvait sa compagnie. Moins de deux ans après s'être autoproclamé superstar dans son livre (et un an après une nouvelle édition dans laquelle il se montre encore plus satisfait de lui-même), Dunlap s'est effondré et a été flanqué à la porte. Quand il est parti, Sunbeam a été soumis à une enquête de la Securities and Exchange Commission* et on s'attendait à ce que la compagnie soit en cessation de paiements d'un crédit bancaire d'1,7 milliard de dollars.

Dunlap a profondément mal compris Michael Jordan et Bruce Springsteen. Ces deux superstars ont atteint le sommet et sont y restés longtemps parce qu'elles puisaient constamment en elles, relevaient des défis et continuaient à se développer. Al Dunlap pensait qu'il était en lui-même supérieur, et il a dès lors choisi de ne pas s'engager dans le type d'apprentissage qui l'aurait aidé à réussir.

«Les mecs les plus intelligents dans la pièce»

Oui, il semble que l'histoire se soit poursuivie de Iacocca aux nababs de la finance des années 1990, et aucun n'est plus illustratif à cet égard que

Kenneth Lay et Jeffrey Skilling, les patrons d'Enron.

Ken Lay, fondateur, président, et PDG de la compagnie, se considérait comme un grand visionnaire²²¹. Selon Bethany McLean et Peter Elkind, les auteurs de *Enron : The smartest guys in the room*, Lay regardait de haut les gens qui faisaient réellement tourner l'entreprise, exactement comme un roi pourrait regarder ses serfs. Il méprisait Rich Kinder, le président d'Enron, qui se retroussait les manches et essayait de s'assurer que l'entreprise atteigne ses objectifs financiers. Kinder était l'homme qui rendait le style de vie royal de Lay possible. Kinder était également la seule personne au sommet qui demandait constamment s'il se berçait d'illusions: «Fumons-nous notre propre dope? Buvons-nous notre propre whisky?»²²².

Naturellement, ses jours étaient comptés. Mais, à sa façon, sensible et astucieuse, alors qu'il partait, il s'est arrangé pour acheter le seul avoir d'Enron qui avait une vraie valeur: les pipelines – le capital qu'Enron considérait avec grand dédain. Au milieu de l'année 2003, l'entreprise de Kinder avait une valeur marchande de sept milliards de dollars.

Même quand Lay était obnubilé par son opinion à propos de lui-même et la façon majestueuse par laquelle il souhaitait l'affirmer, il voulait être considéré comme «un homme bon et réfléchi» avec un credo de respect et d'intégrité²²³. Même pendant qu'Enron suçait gaiement le sang de ses victimes, il écrivait à son personnel: «Cruauté, dureté et arrogance ne sont pas les bienvenues ici. [...] Nous travaillons avec des clients et des perspectives avec ouverture, honnêteté et sincérité». Comme avec Iacocca et les autres, la perception – habituellement la perception de Wall Street – était de la plus haute importance. La réalité l'était moins.

Avec Lay se trouvait Jeff Skilling, successeur de Rich Kinder comme président, et plus tard PDG. Skilling n'était pas seulement intelligent; on disait de lui qu'il était «la personne la plus intelligente jamais rencontrée» et «terriblement brillant». En revanche, il utilisait son intelligence non pas pour apprendre, mais pour intimider. Quand il pensait qu'il était plus intelligent que les autres – ce qui était presque toujours le cas –, il les traitait avec dureté. Et toute personne qui était en désaccord avec lui n'était tout simplement pas assez intelligente pour «piger». Quand un président directeur adjoint avec d'excellentes compétences de gestion a été introduit pour aider Skilling pendant un moment difficile de sa vie, Skilling a été

méprisant avec lui: «Ron ne pige pas»²²⁴. Quand les analystes financiers ou les traders de Wall Street ont essayé de pousser Skilling à aller au-delà de ses explications toutes prêtes, il les a traités comme s'ils étaient stupides. «Mais enfin, c'est tellement évident. Comment pouvez-vous ne pas piger?»²²⁵. Dans la plupart des cas, les employés de Wall Street, toujours préoccupés par leur intellect, ont fait semblant d'avoir pigé.

En tant que génie attiré, Skilling avait une confiance sans limites dans ses idées. Il avait tellement de respect pour ses idées qu'il croyait qu'Enron devait pouvoir annoncer des bénéfices dès que lui ou un des siens avait une idée qui pourrait mener à des bénéfices. C'est une conséquence extrême de l'état d'esprit fixe: *non seulement mon génie me définit et me valide, mais il définit et valide également l'entreprise. C'est ce qui crée de la valeur. Mon génie est le bénéfice. Waw!*

Et d'ailleurs, c'est comme ça qu'Enron a fini par fonctionner. Comme le rapportent McLean et Elkind, Enron enregistrait «des millions de dollars de profit sur une affaire avant qu'elle ait produit un seul centime de revenus réels»²²⁶. Naturellement, après l'acte de création, personne ne se préoccupait de la suite des opérations. C'était indigne d'eux. Ainsi, la plupart du temps, le profit n'arrivait jamais. Si le génie égalait le profit, cela n'avait pas d'importance que les gens de chez Enron gaspillent parfois des millions à entrer en concurrence les uns avec les autres. Comme l'a dit Amanda Martin, un cadre d'Enron: «Raconter des craques à un des siens était un signe de créativité et de grandeur»²²⁷.

Skilling pensait non seulement qu'il était plus intelligent que tous les autres mais, comme Iacocca, il pensait également qu'il était plus chanceux. Selon des initiés, il pensait qu'il pourrait battre les prévisions. Pourquoi devrait-il se sentir vulnérable? Il n'y avait jamais rien qui n'allait pas. Skilling n'admet toujours pas qu'il y avait quoi que ce soit qui n'allait pas. Le monde ne pigeait tout simplement pas.

Deux génies se heurtent

Les génies attirés ont également presque détruit AOL et Time Warner²²⁸. Steve Case de chez AOL et Jerry Levin de chez Time Warner étaient *deux* PDG à l'état d'esprit fixe qui ont fusionné leurs compagnies. Pouvez-vous imaginer la suite?

Case et Levin avaient beaucoup de choses en commun. Ils cultivaient tous deux une aura d'intelligence suprême. Ils essayaient tous deux d'intimider les gens avec leur éclat. Et ils étaient tous deux connus pour s'attribuer plus de mérite qu'il ne leur était dû. En tant que génies attirés, ni l'un ni l'autre ne voulait entendre les plaintes, et ils étaient tous deux prêts à licencier ceux qui n'étaient pas des «équipiers», c'est-à-dire ceux qui ne maintenaient pas debout pas la façade qu'ils avaient érigée.

Quand la fusion a réellement eu lieu, AOL avait de telles dettes que la compagnie fusionnée était au bord de la faillite. Vous pourriez penser que les deux PDG auraient pu travailler de concert, fédérant leurs ressources pour sauver la compagnie qu'ils avaient créée. À la place, Levin et Case se sont disputé le pouvoir.

Levin a été le premier à tomber. Mais Case n'essayait toujours pas de faire fonctionner les choses. En fait, quand le nouveau PDG, Richard Parsons, a envoyé quelqu'un résoudre les problèmes d'AOL, Case y était profondément opposé. Si quelqu'un d'autre s'occupait d'AOL, quelqu'un d'autre allait recueillir les lauriers. Comme avec Iacocca, il préférait laisser la compagnie se casser la figure plutôt que laisser un autre prince se faire couronner. Quand on a finalement conseillé à Case de démissionner, il était furieux. Comme Iacocca, il rejetait toute responsabilité dans les problèmes de la compagnie et se jurait de prendre sa revanche sur ceux qui s'étaient retournés contre lui.

À cause des génies attirés, l'AOL Time Warner a terminé l'année 2002 avec une perte de près de cent milliards de dollars. C'était la plus grande perte annuelle de l'histoire américaine.

Invulnérable, invincible et «en droit de»

Iacocca, Dunlap, Lay et Skilling, Case et Levin montrent ce qui peut se produire quand des gens à l'état d'esprit fixe sont placés à la tête d'entreprises. Dans tous les cas, un homme brillant a mis son entreprise en danger parce que l'évaluation de sa valeur et de son héritage l'emportait sur tout le reste. Ils n'étaient pas méchants dans le sens habituel. Ce n'était pas dans leur intention de faire du mal. Cependant, au moment de prendre des décisions importantes, ils optaient pour ce qui les faisait se sentir bien et avoir l'air bien plutôt que ce qui aurait servi les buts à long terme de

l'entreprise. Blâmer les autres, dissimuler les erreurs, gonfler le cours des actions, écraser les rivaux et les critiques, arnaquer le petit actionnaire – c'étaient les procédures habituelles.

Ce qui est fascinant, c'est que, alors qu'ils menaient leurs entreprises droit à la faillite, tous ces leaders se sentaient invulnérables et invincibles. Dans beaucoup de cas, ils étaient dans des secteurs très concurrentiels, faisant face aux attaques de redoutables rivaux. Pourtant, ils vivaient dans une autre réalité.

C'était un monde de grandeur et de droit personnels. Kenneth Lay avait un sentiment puissant d'être dans son bon droit. Même lorsqu'il gagnait des millions par an de dédommagement de la part d'Enron, il contractait d'importants emprunts personnels auprès de l'entreprise, accordait des emplois et des contrats à ses proches, et utilisait l'avion de l'entreprise comme moyen de transport familial. Même pendant les mauvaises années chez Chrysler, Iacocca organisait de somptueuses fêtes de Noël en l'honneur de l'élite de la compagnie. À chaque fête, en tant que roi, il se présentait avec un cadeau onéreux, pour lequel les cadres étaient ensuite facturés. Parlant au sujet des cadres d'AOL, un ancien fonctionnaire a dit: «Vous parlez d'hommes qui pensaient avoir tous les droits»²²⁹.

Comme ces patrons se faisaient prendre au piège de la royauté, s'entouraient de flagorneurs qui exaltaient leurs vertus, et se cachaient des problèmes, il n'est pas étonnant qu'ils se soient sentis invincibles. Leur état d'esprit fixe créait un royaume magique dans lequel l'éclat et la perfection du roi étaient constamment validés. Dans cet état d'esprit, ils étaient complètement épanouis. Pourquoi auraient-ils voulu sortir de ce royaume pour faire face à la réalité plus effrayante des défauts et des échecs?

Comme l'indique Morgan McCall dans son livre *High flyers* : «Malheureusement, les gens *aiment* souvent les choses qui vont à l'encontre de leur développement. [...] Les gens aiment employer leurs forces [...] pour obtenir des résultats rapides et impressionnants, même si [...] ils ne développent pas les nouvelles compétences dont ils auront besoin plus tard. Les gens aiment croire qu'ils sont aussi bons que tout le monde le dit [...] et ne pas prendre leurs faiblesses avec autant de sérieux qu'ils le pourraient. Les gens n'aiment pas entendre de mauvaises nouvelles ou être critiqués. [...] Il y a un risque énorme [...] à laisser ce que l'on fait bien pour essayer

de maîtriser quelque chose de nouveau»²³⁰. Et l'état d'esprit fixe fait paraître tout cela plus risqué encore.

Patrons brutaux

McCall continue et précise que, quand les chefs se sentent intrinsèquement meilleurs que les autres, ils peuvent commencer à croire que les besoins ou les sentiments de leurs subordonnés peuvent être ignorés. Aucun de nos chefs à l'état d'esprit fixe ne s'est beaucoup soucié du «petit personnel», et beaucoup étaient tout à fait méprisants vis-à-vis de ceux qui étaient en dessous d'eux dans la hiérarchie de l'entreprise. Où cela mène-t-il? Sous prétexte de «maintenir le personnel en éveil», ces patrons peuvent maltraiter les travailleurs.

Iacocca s'adonnait à des jeux pénibles avec ses cadres pour les faire garder l'équilibre. Jerry Levin de Time Warner était comparé par ses collègues au brutal empereur romain Caligula. Skilling était connu pour ses cruelles railleries vis-à-vis de ceux qui étaient moins intelligents que lui.

Harvey Hornstein, un expert en leadership organisationnel, écrit dans son livre *Brutal bosses* que ce genre d'abus représente le désir des patrons «d'augmenter leurs propres sentiments de puissance, de compétence, et de valeur au détriment des subordonnés»²³¹. Vous rappelez-vous, dans nos études, comment les gens avec l'état d'esprit fixe voulaient se comparer aux gens qui étaient plus mauvais qu'eux? Le principe est identique, mais il y a une différence importante: ces patrons ont le pouvoir de *rendre* des personnes plus mauvaises qu'elles ne le sont. Et quand ils le font, ils se sentent mieux par rapport à eux-mêmes.

Hornstein décrit Paul Kazarian, l'ancien PDG de Sunbeam-Oster²³². Il se considérait comme un «perfectionniste», mais c'était un euphémisme pour «abusant de son pouvoir». Il jetait des objets sur les subordonnés quand ils le contariaient. Un jour, le contrôleur des finances, après avoir mécontenté M. Kazarian, a vu un gobelet de jus d'orange voler dans sa direction.

Parfois, les victimes sont ceux que les patrons considèrent comme moins doués. Cela peut alimenter leur sentiment de supériorité. Mais souvent les victimes sont les personnes les *plus* compétentes, parce que ce sont celles qui constituent la plus grande menace pour un patron à l'état d'esprit fixe.

Un ingénieur pour un important constructeur d'avions, interviewé par Hornstein, parlait ainsi de son patron: «Ses cibles étaient habituellement ceux d'entre nous qui étaient les plus compétents. Ce que je veux dire, c'est que si vous êtes vraiment préoccupé par la performance, vous ne visez pas ceux qui travaillent le mieux»²³³. Mais si vous êtes vraiment préoccupé par votre compétence, vous le faites.

Quand les patrons infligent des humiliations, un changement se fait sentir. Tout commence à tourner autour du fait de satisfaire le patron. Dans *De la performance à l'excellence*²³⁴, Collins note que, dans plusieurs des entreprises de son analyse comparative (celles qui ne sont pas passées de bonnes à excellentes, ou qui le sont devenues pour décliner ensuite), le leader est devenu la principale préoccupation. «À la minute où un leader se permet de devenir la principale réalité dont se soucie le personnel, et que la réalité n'est plus la principale préoccupation, c'est un excellent moyen de tomber dans la médiocrité, voire pire».

Dans les années 1960 et 1970, la Chase Manhattan Bank était dirigée par David Rockefeller, un patron excessivement directif. Selon Collins et Porras dans *Built to last*²³⁵, ses managers vivaient quotidiennement dans la crainte de sa désapprobation. Tous les jours, en fin de journée, ils poussaient un soupir de soulagement: «Waw! Un jour de plus et je n'ai toujours pas d'ennuis». Même longtemps avant l'apogée de sa gloire, les cadres supérieurs refusaient de proposer une nouvelle idée parce que «David pourrait ne pas l'aimer». Collins et Porras rapportent que Ray Macdonald, de chez Burroughs, ridiculisait publiquement les managers quand ils faisaient des erreurs, à un point tel qu'il les empêchait d'innover²³⁶. En conséquence, bien que Burroughs ait été en avance sur IBM aux débuts de l'industrie informatique, la compagnie a perdu la bataille. La même chose s'est produite chez Texas Instruments²³⁷, un autre leader au temps des débuts de l'ordinateur. S'ils n'aimaient pas une présentation, Mark Shepherd et Fred Bucy hurlaient, frappaient sur les tables, insultaient l'orateur et lui lançaient des objets à la figure. Il n'est pas étonnant que leur personnel ait perdu son esprit d'entreprise.

Quand les patrons deviennent directifs et abusent de leur pouvoir, ils mettent tout le monde dans un état d'esprit fixe. Cela signifie qu'au lieu d'apprendre, de se développer et de faire avancer la compagnie, tout le

monde commence à s'inquiéter d'être jugé. Cela commence par la préoccupation des patrons d'être jugés, mais au bout du compte tout le monde est préoccupé par le fait d'être jugé. Il est difficile pour le courage et l'innovation de survivre à un état d'esprit fixe étendu à toute l'entreprise.

LES LEADERS À L'ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT EN ACTION

Andrew Carnegie a un jour dit: «Je souhaite avoir ceci pour épitaphe: “Ici repose un homme qui a été assez sage pour introduire dans son service des hommes qui en savaient plus que lui”»²³⁸.

D'accord, ouvrons les fenêtres et laissons entrer un peu d'air. L'état d'esprit fixe est tellement étouffant. Même lorsque ces chefs voyagent à travers le monde et se lient d'amitié avec d'importantes personnalités, leur monde semble tellement petit et confiné – parce que leurs esprits sont toujours focalisés sur une chose: *Approuvez-moi!*

Quand vous intégrez le monde des leaders à l'état d'esprit de développement, tout change. Cela s'éclaire, se développe, s'emplit d'énergie et de possibilités. Vous pensez sans doute: *ça alors, ça semble sympa!* Cela ne m'est jamais venu à l'esprit de diriger une société, mais quand j'ai appris ce que ces leaders avaient fait, cela m'a semblé être la chose la plus passionnante au monde.

J'ai choisi trois de ces leaders à explorer en contraste aux leaders à l'état d'esprit fixe. J'ai choisi Jack Welch de chez General Electric parce c'est une figure charismatique avec un ego qu'il garde sous contrôle – et donc pas un type à l'état d'esprit de développement naturellement modeste. Et j'ai choisi Lou Gerstner (l'homme qui, à peine arrivé, a sauvé IBM) et Anne Mulcahy (la femme qui a ramené Xerox à la vie) en contraste à Alfred Dunlap, l'autre expert en matière de rachat.

Jack Welch, Lou Gerstner et Anne Mulcahy fascinent aussi parce qu'ils ont transformé leurs entreprises. Ils l'ont fait en éradiquant l'état d'esprit fixe et en établissant, à la place, une culture de développement et de travail d'équipe. Avec Gerstner et IBM, on a l'impression de voir Enron se transformer en temple de l'état d'esprit de développement.

En tant que leaders à l'état d'esprit de développement, ils commencent avec une croyance dans le potentiel humain et dans le développement – aussi bien le leur que celui des autres. Plutôt que d'utiliser la compagnie comme véhicule pour leur grandeur, ils l'utilisent comme moteur de

développement – pour eux-mêmes, les employés, et la compagnie dans son ensemble.

Warren Bennis a dit que trop de patrons sont conduits et conduisent mais ne vont nulle part²³⁹. Pas ceux-ci. Ils ne parlent pas de royauté. Ils parlent de parcours. Un parcours global, plein d'apprentissage, joyeux.

Jack: écoute, reconnaissance, encouragement

Quand Jack Welch a racheté General Electric en 1980, la compagnie était évaluée à 14 milliards de dollars²⁴⁰. Vingt ans après, elle était évaluée par Wall Street à 490 milliards de dollars. C'était la compagnie qui représentait la plus grande valeur au monde. Le magazine *Fortune* a qualifié Welch de «PDG le plus largement admiré, étudié et imité de son temps. [...] Son impact économique total est impossible à calculer, mais doit être un ahurissant multiple de sa performance chez General Electric»²⁴¹.

Mais selon moi, la chronique écrite dans le *New York Times* par Steve Bennett, le PDG d'Intuit*, était bien plus impressionnante. «J'ai appris à encourager les employés durant mon passage chez General Electric, grâce à Jack Welch. [...] Il était allé directement chez l'employé de première ligne pour comprendre ce qui se passait. Une fois, au début des années 1990, je l'ai vu dans une usine où ils fabriquaient des réfrigérateurs à Louisville. [...] Il allait directement chez les ouvriers de la chaîne d'assemblage pour entendre ce qu'ils avaient à dire. En tant que PDG, j'ai fréquemment des discussions avec les employés de première ligne. C'est Jack qui me l'a appris»²⁴².

Cette vignette dit pas mal de choses. Jack était évidemment un type occupé. Un type important. Mais il ne menait pas les choses comme Iacocca – depuis le luxueux siège d'entreprise où ses contacts les plus fréquents étaient des serveurs aux gants blancs. Welch n'a jamais cessé de visiter les usines et d'écouter les ouvriers. C'étaient des gens qu'il respectait, dont il apprenait, et qu'il encourageait en retour.

Il y a ensuite l'accent sur le travail d'équipe et non sur le *moi* royal. Tout de suite – sur base de la «Dédicace» et de la «Note de l'auteur» de l'autobiographie de Welch –, on constate que quelque chose est différent.

Ce n'est pas le «Je suis un héros» de Lee Iacocca ou le «Je suis une superstar» d'Alfred Dunlap – bien qu'il puisse facilement réclamer ces deux qualificatifs.

Au lieu de cela, c'est «Je déteste avoir à employer la première personne. Presque tout ce que j'ai fait dans ma vie a été accompli avec d'autres. [...] Merci de bien vouloir vous rappeler que chaque fois que vous voyez le mot *je* dans ces pages, il se réfère à tous ces collègues et amis ainsi qu'à d'autres que je pourrais avoir omis»²⁴³.

Ou «[Ces personnes] ont empli mon parcours de plaisir et d'apprentissage. Elles m'ont souvent fait paraître meilleur que je ne le suis»²⁴⁴.

Déjà, nous voyons le *moi moi moi* du PGD avide de validation devenir le *nous* du leader à l'état d'esprit de développement.

Chose intéressante, avant que Welch ne puisse éradiquer l'état d'esprit fixe de la compagnie, il a dû l'extirper de sa propre personne. Et croyez-moi, Welch avait beaucoup de chemin à faire. Il n'a pas toujours été le leader qu'il a appris à être. En 1971, on songeait à Welch pour une promotion quand le directeur des ressources humaines de General Electric a écrit une note de mise en garde²⁴⁵. Il notait qu'en dépit des nombreuses forces de Welch, la nomination «comporte plus de risques que ce qu'on prend d'habitude». Il continuait en disant que Welch était arrogant, ne pouvait pas accepter la critique, et devait trop à son talent en regard de son travail et de son personnel compétent. Ce n'étaient pas de bons signes.

Heureusement, chaque fois que son succès lui montait à la tête, il recevait un avertissement. Un jour, le jeune «Dr» Welch, paré de son costume voyant, est entré dans sa nouvelle décapotable²⁴⁶. Il s'est mis à retirer la capote et a été rapidement aspergé par une huile foncée et crade qui a abîmé son costume et la peinture de sa voiture adorée. «J'étais là, pensant que j'étais plus grand que tout, et *paaf* le rappel est arrivé et m'a ramené à la réalité. C'était une bonne leçon».

Il y a un chapitre entier intitulé «Un trop gros cou» concernant le temps où il avait le vent en poupe en termes d'acquisition et pensait qu'il ne pouvait pas se tromper. Il a alors acheté Kidder Peabody, une banque d'investissement de Wall Street avec une culture de type Enron. Cela a été

une catastrophe qui a fait perdre des centaines de millions de dollars à General Electric. «L'expérience de Kidder ne m'a jamais quitté»²⁴⁷. Elle lui a enseigné qu'«il n'y a qu'un pas entre la confiance en soi et l'orgueil. Cette fois, l'orgueil a pris le dessus et m'a donné une leçon que je ne suis pas prêt d'oublier».

Ce qu'il a appris, c'était ceci²⁴⁸ : la vraie confiance en soi, c'est «le courage d'être ouvert – d'accueillir le changement et les nouvelles idées indépendamment de leur source». La vraie confiance en soi n'est pas reflétée dans un titre, un costume coûteux, une voiture tape-à-l'œil, ou une série d'acquisitions. Elle est reflétée par votre état d'esprit: votre promptitude à vous développer.

Bien, l'humilité est un début, mais qu'en est-il des compétences en gestion?

De ses expériences, Welch en a appris de plus en plus sur le genre de directeur qu'il souhaitait être: un directeur à l'état d'esprit de développement – un guide, pas un juge. Quand Welch était jeune ingénieur chez General Electric, il a causé une explosion chimique qui a emporté le toit du bâtiment dans lequel il travaillait²⁴⁹. Émotionnellement secoué par ce qui s'était produit, il a nerveusement parcouru les 160 kilomètres qui le séparaient du siège de l'entreprise pour braver la tempête et s'expliquer auprès du patron. Mais quand il est arrivé, il a été traité avec compréhension et soutien. Il ne l'a jamais oublié. «La réaction de Charlie m'a fait très forte impression. [...] Si nous dirigeons des gens bien qui sont clairement rongés par une erreur, notre travail est de les aider à passer au-dessus».

Il a appris comment choisir son personnel: pour son état d'esprit et pas pour son pedigree. À l'origine, les pedigrees académiques l'impressionnaient. Il engageait des ingénieurs du MIT, de Princeton, et de Caltech*. Mais après un moment, il a réalisé que ce n'était pas ce qui comptait. «Finalement, j'ai appris que je recherchais en réalité des gens passionnés qui voulaient faire bouger les choses. Un CV ne m'indiquait pas beaucoup au sujet de cette soif intérieure»²⁵⁰.

Une opportunité de devenir PDG s'est ensuite présentée. Chacun des trois candidats a dû convaincre le PDG en fonction qu'il était le meilleur pour le poste. Welch s'est mis en avant sur base de sa capacité à se développer. Il n'a pas clamé qu'il était un génie ou qu'il était le plus grand

leader qui ait jamais vécu. Il a promis de se développer. Il a obtenu le poste et a tenu sa promesse.

Il a immédiatement ouvert le dialogue et les canaux de communication nécessaires à un feed-back honnête. Il s'est rapidement mis au travail en demandant aux cadres ce qu'ils aimaient et détestaient dans la compagnie et ce qu'ils pensaient nécessaire de changer. Eh bien, ils ont été surpris. En fait, ils étaient tellement habitués à lécher les bottes de leurs patrons qu'ils ne pouvaient même pas focaliser leurs esprits sur ces questions.

Ensuite, il a fait passer le mot: cette entreprise se préoccupe du développement, pas de l'autosuffisance.

Il a stoppé l'élitisme – totalement à l'inverse de nos leaders à l'état d'esprit fixe. Un soir, Welch a pris la parole dans un club réservé à l'élite des cadres de General Electric qui était LE lieu utilisé par les hommes d'action pour voir et être vus²⁵¹. À leur grand étonnement, il ne leur a pas dit à quel point ils étaient merveilleux. Il leur a dit: «Je ne peux pas trouver la moindre valeur à ce que vous faites». Au contraire, il leur a demandé de penser à un rôle qui semblait plus de raisonnable pour eux et pour la compagnie. Un mois plus tard, le président du club est venu voir Welch avec une nouvelle idée: transformer le club en une association de volontaires envers la communauté. Vingt ans après, ce programme, ouvert à tous les employés, avait quarante-deux mille membres. Ils menaient des programmes de tutorat dans des écoles des quartiers déshérités et des parcs, des plaines de jeu et des bibliothèques pour les communautés dans le besoin. Ils apportaient maintenant leur contribution au développement des autres et pas à leur propre ego.

Il s'est débarrassé des patrons brutaux. Iacocca tolérait voire admirait les patrons brutaux qui pouvaient inciter les ouvriers à produire. Cela alimentait sa performance. Welch admettait que lui aussi avait souvent détourné le regard. Mais dans l'organisation qu'il envisageait à présent, il ne pouvait pas faire ça. Devant cinq cents managers, «j'ai expliqué pourquoi quatre dirigeants avaient été invités à partir pendant l'année antérieure – quoiqu'ils aient fait une bonne performance sur le plan financier. [...] On [leur] a demandé de partir parce qu'ils ne respectaient pas nos valeurs»²⁵². La façon admise de stimuler la productivité était maintenant le tutorat, et pas la terreur.

Et il a récompensé le travail d'équipe plutôt que le génie individuel. Pendant des années, General Electric, comme Enron, avait récompensé le créateur unique d'une idée, mais Welch voulait maintenant récompenser l'équipe qui avait donné fruit aux idées. «En conséquence, les leaders étaient encouragés à partager le mérite de leurs idées avec leurs équipes plutôt que de se l'attribuer dans sa totalité. Cela a engendré une énorme différence dans la façon dont nous étions liés les uns aux autres»²⁵³.

Jack Welch n'était pas une personne parfaite, mais il était dévoué au développement. Cette dévotion a maintenu son ego sous contrôle, lui a permis de rester connecté à la réalité et de conserver son humanité. En fin de compte, elle a rendu son parcours prospère et épanouissant pour des milliers de personnes.

Lou: dénicher l'état d'esprit fixe

À la fin des années 1980, IBM était devenu comme Enron, à une exception près. Le conseil d'administration savait que la compagnie avait des soucis.

IBM avait une culture de suffisance et d'élitisme. Au sein de la compagnie, il y avait le vieux syndrome *Nous sommes la royauté, mais je suis plus royal que tu ne l'es*. Il n'y avait aucun travail d'équipe, seulement des guerres de territoire. Il y avait des transactions, mais aucun suivi. Il n'y avait aucun souci du client. Pourtant, ceci n'aurait probablement pas tracassé qui que ce soit si les affaires n'étaient pas en train de souffrir.

En 1993, ils se sont tournés vers Lou Gerstner et lui ont demandé d'être le nouveau PDG. Il refusa. Ils lui ont redemandé. «Vous le devez à l'Amérique. Nous allons recevoir un appel du Président Clinton vous disant d'accepter le travail. SVP, SVP, SVP. Nous voulons exactement le type de changement de stratégie et de culture que vous avez créé chez American Express et chez RJR*»²⁵⁴.

Il a fini par céder, bien qu'il ne puisse pas se rappeler pourquoi. Mais IBM avait maintenant un leader qui croyait dans le développement personnel et dans la création d'une culture d'entreprise qui le stimulerait. Comment l'a-t-il produite chez IBM?

D'abord, comme Welch l'avait fait, il a ouvert les canaux de communication ascendants et descendants à travers la compagnie. Six jours après être arrivé, il a envoyé une note à chaque employé d'IBM, qui disait: «Au cours des mois à venir, je projette de visiter autant de nos exploitations et de nos bureaux que je le peux. Et aussi souvent que possible, je projette de rencontrer bon nombre d'entre vous pour discuter de la façon dont nous pouvons, ensemble, renforcer la compagnie»²⁵⁵.

Il leur a consacré son livre: «Ce livre est consacré aux milliers d'employés d'IBM qui n'ont jamais perdu espoir en leur compagnie, en leurs collègues, et en eux-mêmes. Ce sont eux les vrais héros de la réinvention d'IBM»²⁵⁶.

Comme l'avait déjà fait Welch, il attaquait l'élitisme. Juste comme chez Enron, la culture entière tournait autour de la lutte visant à obtenir un certain statut au sein de la compagnie. Gerstner a dissous le comité de gestion, le pouvoir suprême pour les cadres d'IBM, et est souvent sorti des échelons supérieurs pour trouver l'expertise souhaitée. Pour un état d'esprit de développement, ce ne sont pas seulement quelques privilégiés qui ont quelque chose à offrir. «La hiérarchie signifie très peu pour moi. Lors des réunions, réunissons les gens qui peuvent aider à résoudre un problème, indépendamment de leur position hiérarchique»²⁵⁷.

Ensuite est arrivé le travail d'équipe. Gerstner a renvoyé les politiciens, ceux qui se complaisaient dans des intrigues internes et, à la place, a récompensé les personnes qui aidaient leurs collègues. Il a empêché les départements de ventes d'IBM de se dénigrer les uns les autres devant les clients pour s'assurer des marchés pour eux-mêmes. Il a commencé à baser les primes des cadres davantage sur la performance globale d'IBM et moins sur la performance de leurs différentes unités. Le message: nous ne cherchons pas à couronner quelques princes; nous devons travailler en équipe.

Comme chez Enron, le marché était la chose prestigieuse; le reste était prosaïque. Gerstner était consterné par l'échec répété à conclure les affaires et à mettre en œuvre les décisions, et par la tolérance illimitée de la compagnie par rapport à ça. Il a exigé et inspiré une meilleure performance. Conclusion: le génie ne suffit pas; nous devons faire en sorte que le travail soit fait.

Finalement, Gerstner s'est concentré sur le client. Les clients d'IBM se sentaient trahis et en colère. IBM était tellement replié sur lui-même qu'il ne répondait plus à leurs besoins informatiques. Ils étaient fâchés au sujet du prix. Ils étaient frustrés par la bureaucratie d'IBM. Ils étaient irrités qu'IBM ne les aide pas à intégrer leurs systèmes. Lors d'une réunion de 175 directeurs de l'information des plus grandes sociétés américaines, Gerstner a annoncé qu'IBM mettrait désormais le client au centre et l'a confirmé en annonçant une coupe drastique dans les prix de leurs unités centrales. Conclusion: nous ne sommes pas une royauté héréditaire; nous sommes au service et à la disposition de nos clients.

À la fin de ses trois premiers mois difficiles, Gerstner a reçu son bulletin de la part de Wall Street: «[Les actions d'IBM] n'ont pas bougé, parce qu'IBM n'a rien fait»²⁵⁸.

Passé à savon mais ne se laissant pas démonter, Gerstner a continué sa campagne contre la royauté et a ramené IBM de son «expérience de mort imminente». Ça, c'était le sprint. C'est le moment que Dunlap aurait choisi pour prendre son argent et s'encourir. Ce qui arrivait était la tâche plus difficile encore consistant à s'en tenir à ses décisions jusqu'à ce qu'IBM regagne le leadership au sein de l'industrie informatique. C'était le marathon. Avant qu'il ait rendu IBM à ses employés en mars 2002, les actions avaient grimpé de 800% et IBM était le «numéro un mondial dans le domaine des technologies de l'information, le matériel hardware, les logiciels d'entreprise (à l'exclusion des PC), et les puces à haute performance». En outre, IBM définissait à nouveau la direction future de l'industrie informatique.

Anne: apprentissage, ténacité et compassion

Prenez IBM. Mettez-la en dette pour un montant de dix-sept milliards de dollars. Détruisez son indice de solvabilité. Faites-en la cible des investigations de la SEC*. Enfin, faites chuter son cours de 863,69 à 84,43 l'action. Qu'est-ce que vous obtenez? Xerox.

C'était Xerox qu'Anne Mulcahy a racheté en 2000²⁵⁹. Non seulement la compagnie n'avait pas réussi à se diversifier, mais elle ne pouvait même plus vendre ses photocopieuses. Pourtant, trois ans plus tard, Xerox a eu quatre trimestres rentables d'affilée et, en 2004, *Fortune* a qualifié le travail

de Mulcahy de «rachat le plus sensationnel depuis Lou Gerstner»²⁶⁰. Comment a-t-elle fait?

Elle est entrée dans un étonnant mode d'apprentissage, *devenant* le PDG dont Xerox avait besoin pour survivre. Elle et le personnel au sommet de la hiérarchie, comme Ursula Burns, ont appris la dure réalité de chaque aspect des affaires. Par exemple, comme l'explique Betsy Morris²⁶¹, rédactrice pour *Fortune*, Mulcahy a fait un bilan financier complet. Elle s'est renseignée sur les dettes, les inventaires, les impôts, et les devises de façon à pouvoir prévoir comment chaque décision qu'elle prendrait jouerait sur le bilan. Tous les week-ends, elle ramenait de gros classeurs chez elle et les étudiait à fond comme si son examen final avait lieu le lundi. Quand elle a pris la barre, les personnes dans les unités de Xerox ne pouvaient pas lui donner de réponses simples au sujet de ce qu'elles avaient, de ce qu'elles vendaient, ou de qui était responsable de quoi. Elle est devenue un PDG qui connaissait ces réponses ou savait où les obtenir.

Elle était dure²⁶². Elle disait à tout le monde la dure et froide vérité qu'ils ne voulaient pas entendre – comme le fait que le modèle d'entreprise de Xerox n'était pas viable ou à quel point la compagnie venait à manquer de capitaux. Elle a diminué les primes des employés de 30%. Mais elle n'était pas Al la tronçonneuse. Au contraire, elle supportait le choc émotionnel engendré par ses décisions, parcourant les couloirs, traînant avec les employés, et disant «Je suis désolée». Elle était dure, mais compatissante. En fait, elle était du genre à se réveiller au milieu de la nuit inquiète de ce qui arriverait aux employés et aux retraités restants si la compagnie fermait ses portes.

Elle s'inquiétait constamment du moral et du développement de son personnel, de sorte que même avec les compressions budgétaires, elle refusait de sacrifier les aspects uniques et merveilleux de la culture de Xerox. Xerox était connu dans toute l'industrie comme une compagnie qui donnait des fêtes lors des passages à la retraite et accueillait des réunions de retraités. Alors que les employés luttaienent côte à côte avec elle, elle refusait de supprimer leurs augmentations et, dans un geste visant à booster leur moral, leur a donné congé le jour de leur anniversaire. Elle voulait sauver *aussi bien* le corps que l'esprit de la compagnie. Et pas pour elle-même ou

son ego, mais pour toutes les personnes qui se donnaient au maximum pour la compagnie.

Après s'être dépensée sans compter pendant deux ans²⁶³, Mulcahy a ouvert le magazine *Time* et vu une photo d'elle associée aux portraits célèbres de Tyco* et WorldCom*, les hommes responsables de deux des plus grands désastres financiers de notre temps.

Cependant, un an plus tard, elle a su que son travail acharné finissait par payer quand un des membres de son conseil, l'ancien PDG de Procter & Gamble, lui a dit: «Je n'ai jamais pensé que je serais à nouveau fier que mon nom soit associé à cette compagnie. J'avais tort»²⁶⁴.

Mulcahy était en train de gagner le sprint. Venait ensuite le marathon. Xerox pouvait-il également le gagner? Peut-être s'était-il trop longtemps reposé sur ses lauriers, en résistant au changement et en laissant passer trop d'opportunités. Mais peut-être la mission de Mulcahy – à l'état d'esprit de développement – de se transformer elle-même et de transformer sa compagnie pourrait-elle également aider à sauver une autre institution américaine.

Jack, Lou et Anne – tous trois imprégnés de l'esprit développement et débordant de passion. Et pensant tous trois que le leadership est une question de développement et de passion, et non d'éclat. Les leaders à l'état d'esprit fixe étaient, au terme du processus, pleins d'amertume, mais les leaders à l'état d'esprit de développement étaient pleins de gratitude. Ils admiraient leurs travailleurs qui avaient rendu leur étonnant parcours possible. Ils les considéraient comme les véritables héros.

PDG est-il un mot masculin?

Quand vous regardez les livres écrits par et au sujet des PDG, vous pourriez le penser. Les leaders passés de bons à excellents de Jim Collins (ainsi que les leaders pas si excellents que ça dans son échantillon) étaient tous des hommes. Peut-être est-ce parce que les hommes sont ceux qui ont longtemps été au sommet de l'échelle sociale.

Il y a quelques années, vous auriez eu beaucoup de mal à penser à des femmes dirigeant de grandes compagnies. En fait, beaucoup de femmes qui ont dirigé de grandes compagnies ont dû les créer, comme Mary Kay Ash

(le magnat des produits cosmétique), Martha Stewart* ou Oprah Winfrey*. Ou bien en hériter, comme Katharine Graham, l'ancienne directrice du *Washington Post*.

Les choses commencent à changer. Les femmes occupent maintenant davantage de positions clés dans les grandes entreprises²⁶⁵. Elles ont été PDG non seulement de Xerox, mais également d'eBay, de Hewlett-Packard, de Viacom's MTV Networks, de Time Warner's, Lucent Technologies et Rite Aid. Les femmes ont été les présidentes ou les directeurs financiers de Citigroup, de PepsiCo et de Verizon. En fait, le magazine *Fortune* a dit de Meg Whitman d'eBay qu'elle était «peut-être [...] la meilleure PDG d'Amérique», de la «compagnie la plus sensationnelle au monde»²⁶⁶.

Je me demande si, dans quelques années, je pourrai écrire ce chapitre entier avec des femmes comme personnages principaux. D'un autre côté, j'espère que non. J'espère que, dans quelques années, il sera difficile de trouver un leader d'entreprise à l'état d'esprit fixe, homme *ou* femme, qui dirige une nos plus importantes compagnies.

UNE ÉTUDE DES PROCESSUS DE GROUPE

Le chercheur Robert Wood et ses collègues ont fait une autre excellente étude²⁶⁷. Cette fois, ils ont créé des *groupes* de gestion, trente groupes de trois personnes chacun. La moitié des groupes étaient constitués de trois personnes avec un état d'esprit fixe et l'autre moitié de trois personnes avec un état d'esprit de développement.

Ceux avec l'état d'esprit fixe croyaient ceci: «Les gens ont un degré fixe de capacité en gestion et ne peuvent pas faire grand-chose pour en changer». En revanche, ceux avec l'état d'esprit de développement croyaient: «Les gens peuvent toujours sensiblement changer leurs compétences de base à gérer d'autres personnes». Ainsi, un groupe pensait qu'on est soit compétent, soit pas; l'autre pensait que les compétences pouvaient se développer avec l'expérience.

Tous les groupes avaient travaillé ensemble pendant quelques semaines quand ils ont reçu, conjointement, la tâche dont j'ai déjà parlé auparavant: une tâche complexe de gestion dans laquelle ils géraient une entreprise fictive, une entreprise de mobilier. Si vous vous rappelez bien, dans cette tâche, il faut découvrir comment associer des travailleurs avec des postes et comment les motiver à atteindre une productivité maximale. Mais cette fois, au lieu de travailler individuellement, les gens pouvaient discuter de leurs choix et du feed-back qu'ils obtenaient, et travailler ensemble pour améliorer leurs décisions.

Les groupes à l'état d'esprit fixe et de développement ont commencé avec le même niveau de capacité mais, alors que le temps passait, les groupes à l'état d'esprit de développement ont clairement surpassé ceux à l'état d'esprit fixe. Et cette différence est devenue de plus en plus grande au fur et à mesure que les groupes travaillaient. À nouveau, ceux avec l'état d'esprit de développement ont bien plus profité de leurs erreurs et du feed-back que les personnes à l'état d'esprit fixe. Mais ce qui était encore plus intéressant, c'était la façon dont les groupes fonctionnaient.

Les membres des groupes à l'état d'esprit de développement étaient beaucoup plus enclins à donner leur opinion avec honnêteté et à exprimer

ouvertement leurs désaccords quand ils communiquaient au sujet de leurs décisions de gestion. Chacun faisait partie du processus d'apprentissage. Pour les groupes à l'état d'esprit fixe – avec leur souci de savoir qui est intelligent ou idiot ou leur inquiétude par rapport à la désapprobation de leurs idées – cette discussion ouverte et productive n'avait pas lieu. À la place, il y avait plutôt de la pensée de groupe.

PENSÉE DE GROUPE OU PENSER ENSEMBLE?

Au début des années 1970, Irving Janis a popularisé le terme de *pensée de groupe*²⁶⁸. C'est quand tous les membres d'un groupe commencent à penser la même chose. Personne n'est en désaccord. Personne ne prend une position critique. Cela peut mener à des décisions catastrophiques, et, comme le suggère l'étude de Wood, cela peut souvent provenir en droite ligne de l'état d'esprit fixe.

La pensée de groupe peut se produire quand les gens placent une confiance illimitée en un chef doué, un génie. C'est ce qui a mené au désastreux débarquement de la Baie des Cochons*, le plan secret maladroit de l'Amérique pour envahir Cuba et renverser Castro. Les conseillers généralement astucieux du Président Kennedy ont mis leur jugement entre parenthèses. Pourquoi? Parce qu'ils pensaient que Kennedy était génial et que tout ce qu'il faisait devait forcément réussir.

Selon Arthur Schlesinger*, qui connaît les choses de l'intérieur, les hommes qui entouraient Kennedy avaient une confiance illimitée dans sa capacité et dans sa chance. «Tout s'annonçait bien pour lui depuis 1956. Il avait gagné le premier tour et l'élection contre vents et marées. Tous ceux qui l'entouraient pensaient qu'il avait le don de tout transformer en or et qu'il ne pouvait pas perdre»²⁶⁹.

Schlesinger dit également: «Si un ancien conseiller s'était opposé à l'expédition, je pense que Kennedy l'aurait annulée. Personne ne l'a fait»²⁷⁰. Pour empêcher que ça lui arrive, Winston Churchill a établi un département spécial²⁷¹. D'autres pourraient être intimidés par son personnage titanesque, mais le travail de ce département, rapporte Jim Collins, était de donner à Churchill toutes les plus mauvaises nouvelles. Churchill pouvait ensuite dormir tranquille, sachant qu'il n'avait pas développé, à cause de la pensée de groupe, un sentiment erroné de sécurité.

La pensée de groupe peut se produire quand le groupe s'emballe en raison de son éclat et de sa supériorité. Chez Enron, les cadres croyaient que, parce qu'ils étaient brillants, toutes leurs idées étaient brillantes. Que rien ne tournerait jamais mal. Un conseiller extérieur n'a pas cessé de

demander au personnel d'Enron: «En quoi pensez-vous être vulnérables?»²⁷². Personne ne lui a répondu. Personne n'a même compris la question. «Nous en étions arrivés à un point», dit un cadre supérieur, «où nous pensions que nous étions blindés»²⁷³.

Alfred P. Sloan, l'ancien PDG de General Motors, fournit un contraste intéressant²⁷⁴. Il dirigeait un groupe de décideurs de haut niveau qui semblait avoir atteint un consensus. «Messieurs», a-t-il dit, «je comprends que nous sommes tous en total accord sur cette décision. [...] Dès lors, je propose que nous postposions les futurs débats à ce sujet jusqu'à notre prochaine réunion, histoire de nous donner le temps de développer un éventuel désaccord et peut-être de mieux comprendre de quoi il est question dans cette décision».

Hérodote, au v^e siècle av. J.-C., a rapporté que les Perses utilisaient une version alternative des techniques de Sloan pour empêcher la pensée de groupe²⁷⁵. Chaque fois qu'un groupe prenait une décision alors que ses membres étaient sobres, ils la reconsidéraient quand ils étaient ivres.

La pensée de groupe peut également se produire quand un chef à l'état à d'esprit fixe réprime la différence d'opinion. Les gens peuvent ne pas cesser de penser de façon critique, mais ils cessent d'en parler. Iacocca a essayé de faire taire les personnes qui critiquaient ses idées et ses décisions (ou de se débarrasser d'elles). Il disait que les nouvelles voitures, aux formes plus arrondies, ressemblaient à des patates volantes, et un point c'était tout²⁷⁶. Personne ne pouvait penser différemment, alors que Chrysler et ses voitures carrées ont perdu de plus en plus de parts de marché.

David Packard, quant à lui, a donné une médaille à un employé pour lui avoir désobéi²⁷⁷. Le cofondateur de Hewlett-Packard raconte cette histoire. Il y a des années, dans un laboratoire de Hewlett-Packard, on a demandé à un jeune ingénieur d'arrêter de travailler à la conception d'un écran de visualisation qu'il développait. En guise de réponse, il est parti «en vacances», visitant la Californie et passant chez des clients potentiels pour leur montrer l'écran et jauger leur intérêt pour ce dernier. Les clients l'adoraient, il a continué à y travailler, et il a ensuite, on ne sait trop comment, persuadé son directeur de le mettre en production. La compagnie a vendu plus de dix-sept mille exemplaires de son écran et a fait un chiffre d'affaires de trente-cinq millions de dollars. Plus tard, lors d'une réunion

des ingénieurs de Hewlett-Packard, Packard a donné au jeune homme une médaille «pour son mépris et son défi extraordinaires, bien au-delà de la vocation habituelle d'une responsabilité d'ingénieur».

Il y a tellement de façons dont l'état d'esprit fixe crée la pensée de groupe. Les leaders sont vus comme des dieux qui ne se trompent jamais. Un groupe s'investit de talents et de pouvoirs spéciaux. Les chefs, pour soutenir leur ego, suppriment la dissidence. Ou les travailleurs, cherchant la validation de leurs chefs, s'alignent sur eux. C'est la raison pour laquelle il est crucial d'être dans un état d'esprit de développement quand des décisions importantes sont prises. Comme Robert Wood l'a montré dans son étude, un état d'esprit de développement – en soulageant les gens des illusions ou des fardeaux de la capacité fixe – mène à une discussion complète et ouverte de l'information et à une prise de décision améliorée.

ÊTRE LEADER, INNÉ OU ACQUIS?

Quand Warren Bennis a interviewé de grands leaders, «ils s'accordaient tous sur le fait qu'être leader s'acquiert, et n'était pas inné, et que cela s'acquiert davantage par soi-même que par tout autre moyen extérieur»²⁷⁸. Bennis était d'accord: «Je crois [...] que tout le monde, quels que soient son âge et les circonstances, est capable de se transformer»²⁷⁹. Pas que tout le monde *deviendra* leader. Tristement, la plupart des directeurs et même des PDG deviennent des patrons, pas des leaders. Ils exercent le pouvoir plutôt que de se transformer eux-mêmes, de transformer leurs travailleurs et de transformer leur organisation.

Pourquoi? John Zenger et Joseph Folkman précisent que la plupart des gens, quand ils deviennent directeurs pour la première fois, entrent dans une période de grand apprentissage²⁸⁰. Ils reçoivent beaucoup de formation et d'entraînement, ils sont ouverts aux idées, et ils réfléchissent longtemps et très fort à la façon de faire leur travail. Ils cherchent à se développer. Mais une fois qu'ils ont appris les bases, ils n'essaient plus de s'améliorer. Cela peut leur sembler trop de soucis, ou ils peuvent ne pas voir où une amélioration les amènera. Ils se bornent à faire leur travail plutôt que de devenir des leaders.

Ou, comme le prétend Morgan McCall²⁸¹, beaucoup d'organisations croient dans le talent inné et ne recherchent pas de gens avec le *potentiel* pour se développer. Non seulement ces organisations ratent au passage tout un lot de leaders possibles, mais leur croyance dans le talent inné pourrait même finir par écraser les gens dont elles pensent précisément qu'ils sont naturellement doués, faisant d'eux des gens qui n'apprennent plus, arrogants et sur la défensive. La leçon est: créez une organisation qui attache beaucoup d'importance au développement des capacités – et observez les leaders émerger.

DÉVELOPPEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

◆ Travaillez-vous plutôt dans un contexte d'état d'esprit fixe ou d'état d'esprit de développement? Avez-vous l'impression que les gens ne font que vous juger ou vous aident-ils à vous développer? Peut-être pourriez-vous essayer de conférer davantage un état d'esprit de développement à l'endroit, en commençant par vous-même. Y a-t-il des façons dont vous pourriez être moins sur la défensive par rapport à vos erreurs? Pourriez-vous profiter davantage du feed-back que vous obtenez? De quelle manière pouvez créer plus d'expériences d'apprentissage pour vous-même?

◆ Comment *vous* comportez-vous vis-à-vis des autres sur votre lieu de travail? Êtes-vous un(e) dirigeant(e) à l'état d'esprit fixe, focalisé(e) sur votre pouvoir plus que sur le bien-être de vos employés? Ne réaffirmez-vous jamais votre statut en humiliant les autres? N'essayez-vous jamais de freiner les bons employés parce qu'ils semblent être une menace?

Considérez les manières d'aider vos employés à se développer dans leur travail: des apprentissages? des ateliers? des sessions d'entraînement? Pensez à la façon dont vous pouvez commencer à voir et à traiter vos employés comme vos collaborateurs, comme une équipe. Faites une liste de stratégies et mettez-les à l'essai. Faites ceci même si vous pensez déjà être un(e) patron(ne) à l'état d'esprit de développement. Un soutien aux bons moments et un feed-back encourageant le développement ne font jamais de mal.

◆ Si vous dirigez une entreprise, regardez-la au travers de la perspective des états d'esprit. A-t-elle besoin de vous pour faire votre Lou Gerstner? Pensez sérieusement à la façon dont vous pourriez éradiquer l'élitisme et créer une culture d'examen de conscience, de communication ouverte et de travail d'équipe. Lisez l'excellent livre de Gerstner, *J'ai fait danser un éléphant*, pour voir comment cela peut être fait.

◆ Votre lieu de travail est-il organisé pour favoriser la pensée de groupe? Si c'est le cas, tout le processus décisionnel est en difficulté. Créez des moyens de stimuler les conceptions alternatives et la critique

constructive. Demandez à des personnes de jouer l'avocat du diable en prenant des points de vue opposés, de façon à ce que vous puissiez voir les failles que comporte votre point de vue. Incitez les personnes à débattre sur différents aspects du problème. Ayez une boîte à suggestions anonyme à laquelle les employés doivent contribuer en tant que parties prenantes du processus décisionnel. Rappelez-vous, les gens peuvent être tout à la fois des penseurs indépendants et des équipiers. Aidez-les à remplir les deux rôles.

* John Pierpont Morgan, dit J. P. Morgan (1837-1913) était un financier et un banquier américain basé à New York. Gérant un capital colossal, il fut décrit comme un magnat des finances à l'influence redoutable (*NdT*).

* Henry Ford II (1917-1987) était un homme d'affaires et chef d'entreprise des États-Unis, président de la Ford Motor Company de 1945 à 1960, président du conseil d'administration et président-directeur général de 1960 à 1979. Il est le fils d'Edsel Ford et le petit-fils de Henry Ford (*NdT*).

* Le Waldorf-Astoria est un hôtel à New York, mondialement connu, notamment pour ses expositions d'art. C'est un gratte-ciel de style Art déco faisant 47 étages (soit 191 mètres). Il est situé à Manhattan, sur Park Avenue (*NdT*).

* Scott Paper Company ou Papiers Scott est une entreprise américaine dont le siège social est situé aux États-Unis et qui produit principalement du papier à l'état de base pour les produits de consommation, tels les produits d'hygiène, de maintenance et d'écriture (*NdT*).

* Une partie prenante (*stakeholder* en anglais) est un acteur individuel ou collectif concerné par une décision ou un projet (*NdT*).

* La *Securities and Exchange Commission* est l'organisme fédéral américain de réglementation et de contrôle des marchés financiers. C'est en quelque sorte le «gendarme de la Bourse» américain (*NdT*).

* Intuit Inc. est une entreprise américaine qui produit des logiciels (*NdT*).

* Le California Institute of Technology ou Caltech est l'une des facultés des États-Unis les plus connues de par le monde. Elle est en effet à l'origine de plus de trente prix Nobel ainsi que de quatre prix Crafoord, et de nombreuses personnalités distinguées par des prix américains dans les domaines de la science, de la technologie et de l'ingénierie.

* RJR Nabisco Inc. fut un important conglomérat américain formé en 1985 par la fusion des sociétés Nabisco et R.J. Reynolds Industries.

* Sigle de la *Securities and Exchange Commission*, dont il a déjà été question plus haut (*NdT*).

* Tyco est une marque de jouets appartenant au groupe Mattel (*NdT*).

* WorldCom est une entreprise de télécommunication américaine (*NdT*).

* Martha Stewart est une personnalité de la télévision, fondatrice du magazine Martha Stewart Living, et femme d'affaires très importante. Plusieurs commentateurs de la société américaine estiment qu'elle est parvenue à unifier un marché, celui du bien-vivre chez soi, jusque-là fortement fragmenté (*NdT*).

* Oprah Gail Winfrey est une actrice, productrice et animatrice de télévision américaine. Personnalité extrêmement influente aux États-Unis, elle est aussi l'une des premières femmes noires à être devenue milliardaire, grâce notamment à ses activités de productrice (*NdT*).

* Le débarquement de la baie des Cochons fut une invasion militaire décidée par l'administration de Dwight Eisenhower, et lancée par celle de John F. Kennedy. Elle visait à faire débarquer à Cuba, le 17 avril 1961, environ 1 400 mercenaires cubains recrutés et entraînés aux États-Unis par la CIA, pour renverser le nouveau gouvernement cubain établi après le départ du dictateur Batista devant la révolution dirigée par Fidel Castro (*NdT*).

* Arthur Meier Schlesinger, Jr. (né en 1917 et mort en 2007) était un historien américain et un critique social qui a exploré le libéralisme de politiciens américains tels que Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy et Robert Kennedy. Il fut assistant spécial au sein de l'administration de John F. Kennedy, administration au sujet de laquelle il a écrit un ouvrage détaillé (*NdT*).

Chapitre 6

Les relations: les états d'esprit amoureux... ou pas

Ne dit-on pas qu'il y a toujours des obstacles sur la route de l'amour véritable? Eh bien, la route à prendre pour *trouver* l'amour véritable n'est pas sans obstacle, non plus. Ce parcours est souvent parsemé de déceptions et de chagrins. Certaines personnes laissent ces expériences les marquer profondément et les empêcher de vivre d'autres relations satisfaisantes. D'autres sont capables de s'en remettre et d'avancer. Qu'est-ce qui les différencie? Pour le découvrir, nous avons contacté plus de cent personnes et leur avons demandé de nous raconter une rupture difficile²⁸².

Quand je suis arrivée pour la première fois à New York, j'étais incroyablement seule. Je ne connaissais absolument personne et ne m'y sentais pas du tout à ma place. Après environ un an de souffrances, j'ai rencontré Jack. Le moins que l'on puisse dire, c'est que ça a tout de suite bien fonctionné: on avait l'impression de s'être toujours connus. Il n'a pas fallu longtemps avant que nous vivions ensemble et fassions tout ensemble. Je pensais que je passerais ma vie entière avec lui et il disait ressentir la même chose. Deux années vraiment heureuses sont passées. Ensuite, un jour, je suis rentrée chez moi et j'ai trouvé un petit mot. Il disait qu'il avait dû partir et que je ne devais pas essayer de le retrouver. Il n'a même pas terminé par un mot tendre. Je n'ai plus jamais eu de ses nouvelles. Parfois, quand le téléphone sonne, je pense encore que c'est peut-être lui.

Nous avons déjà souvent entendu des variantes de cette histoire. Les gens avec les deux états d'esprit ont tous raconté des histoires de ce type. Presque tout le monde, à un moment ou à un autre, a été amoureux et a été blessé. Ce qui différait – et de façon spectaculaire –, c'était la façon dont les gens faisaient face à cette expérience.

Après que ces personnes ont raconté leurs histoires, nous leur avons posé les questions suivantes: Qu'est-ce que cela signifiait pour vous? Comment l'avez-vous géré? Qu'espériez-vous?

Quand les gens avaient un état d'esprit fixe, ils se sentaient jugés et marqués par la rupture. Marqués de façon permanente. C'était comme si un

verdict avait été rendu et inscrit sur leur front: PEU ATTACHANT(E) ! Et ils se débattaient avec ça.

Puisque l'état d'esprit fixe ne leur donnait aucune recette pour guérir leur blessure, tout ce qu'ils pouvaient faire, c'était espérer blesser la personne qui la leur avait infligée. Lydia, la femme de l'histoire racontée plus haut, nous a dit qu'elle avait eu des sentiments durables et intenses d'amertume: «J'aurais pris ma revanche et l'aurais blessé de n'importe quelle façon si j'en avais eu la possibilité. Il le mérite».

En fait, pour les gens avec l'état d'esprit fixe, le but premier apparaît on ne peut plus clairement: la vengeance. Comme l'a raconté un homme: «Elle a emporté ce que je valais avec elle, quand elle est partie. Pas un jour ne passe sans que je pense à une façon de le lui faire payer». Pendant l'étude, j'ai demandé à une de mes amies à l'état d'esprit fixe de me parler de son divorce. Je n'oublierai jamais ce qu'elle a dit. «Si je devais choisir entre mon bonheur et son malheur, je préférerais certainement son malheur».

Ce doit être une personne avec l'état d'esprit fixe qui a inventé l'expression «la vengeance est douce» – l'idée qu'avec la vengeance vient votre rédemption – parce que les gens avec l'état d'esprit de développement y prennent peu goût. Les histoires qu'ils ont racontées étaient tout aussi déchirantes, mais leurs réactions n'auraient pas pu être plus différentes.

Pour ces personnes, il était question de compréhension, de pardon et de nouveau départ. Bien qu'elles aient souvent été profondément blessées par ce qui s'était passé, elles voulaient apprendre de cette expérience: «Cette relation et la façon dont elle s'est terminée m'ont vraiment appris l'importance de la communication. J'avais l'habitude de penser que l'amour triomphe de tout, mais maintenant je sais qu'il a besoin de beaucoup d'aide». Le même homme a poursuivi: «J'en ai également appris sur les personnes qui me conviennent. Je suppose que chaque relation vous apprend davantage au sujet des personnes qui vous conviennent mieux».

Il y a une expression qui dit: «*Tout comprendre, c'est tout pardonner*»*. Naturellement, cela peut être poussé trop loin, mais c'est un bon point de départ. Pour des personnes avec l'état d'esprit de développement, le but premier était le pardon. Comme l'a dit une femme: «Je ne suis pas une sainte, mais j'ai compris que, pour être en paix, je devais pardonner et oublier. Il m'a blessée, mais j'avais toute une vie qui m'attendait et je me

serais fourvoyée si je l'avais vécue dans le passé. Un jour, je me suis seulement dit: "Bonne chance à lui et bonne chance à moi"».

Grâce à leur état d'esprit de développement, ces personnes ne se sont pas senties atteintes de façon permanente. Grâce à cet état d'esprit, elles ont essayé d'apprendre des choses utiles à leur sujet et au sujet des relations, des choses qu'elles pourraient utiliser pour vivre une meilleure expérience à l'avenir. Et elles ont su avancer et profiter de l'avenir.

Ma cousine Cathy incarne l'état d'esprit de développement. Il y a plusieurs années, après vingt-trois ans de mariage, son mari l'a quittée. Ensuite, comme si cela ne suffisait pas, elle a eu un accident et s'est blessée à la jambe. Elle était assise seule chez elle, un samedi soir, quand elle s'est dit: «Ce serait une erreur de rester assise ici et de me lamenter sur mon sort!». (Peut-être cette expression devrait-elle être l'incantation de l'état d'esprit de développement.) Elle est sortie danser (malgré sa jambe) et elle a rencontré son futur mari.

La famille Contos avait mis les petits plats dans les grands²⁸³. Nicole Contos, dans son exquise robe de mariée, est arrivée à l'église dans une Rolls Royce. L'archevêque était à l'intérieur, prêt pour la célébration, et les centaines d'amis et de membres de la famille venant du monde entier étaient présents. Tout était parfait jusqu'à ce que le témoin aille vers Nicole et lui annonce la nouvelle. Le futur marié ne viendrait pas. Pouvez-vous imaginer le choc et la douleur de Nicole?

La famille, pensant aux centaines d'invités, décida de maintenir la réception et le dîner. Puis, se rassemblant autour de Nicole, ils lui ont demandé ce qu'elle voulait faire. Dans un acte de bravoure, elle s'est changée et a enfilé une petite robe noire, est allée à la fête, et a dansé en solo sur *I Will Survive*. Ce n'était pas la danse qu'elle avait imaginée, mais cela fit d'elle un modèle de courage dans la presse nationale du lendemain. Nicole était comme le joueur de football qui courait dans la mauvaise direction. C'était un événement qui aurait pu la marquer et la diminuer. Au lieu de ça, il l'a fait grandir.

C'est intéressant. Nicole a parlé à plusieurs reprises de la douleur et du traumatisme que représente le fait de se faire poser un lapin le jour de son mariage, mais elle n'a jamais employé le mot humiliée. Si elle s'était évaluée négativement, s'étaient sentie imparfaite et sans intérêt – humiliée

–, elle se serait encourue et se serait cachée. Au lieu de ça, sa douleur l’a rendue capable de s’entourer de l’amour de ses amis et de sa famille et de commencer le processus de guérison.

D’ailleurs, qu’est-il arrivé au futur marié? Il s’avéra qu’il était parti en voyage de noces, s’envolant tout seul vers Tahiti. Qu’est-il arrivé à Nicole? Quelques années plus tard, dans la même robe de mariée et la même église, elle a épousé un type super. Était-elle effrayée? Non, dit-elle: «Je savais qu’il serait là».

Quand vous pensez à la façon dont une rupture blesse et enflamme les personnes avec l’état d’esprit fixe, vous ne serez pas étonné du fait que les enfants avec l’état d’esprit fixe sont ceux qui réagissent à la raillerie et à l’intimidation avec des pensées de revanche violente. J’y reviendrai plus tard.

LES RELATIONS SONT DIFFÉRENTES

Dans son étude sur les surdoués²⁸⁴, Benjamin Bloom a pris en considération des pianistes concertistes, des sculpteurs, des nageurs olympiques, des joueurs de tennis, des mathématiciens et des chercheurs en neurologie. Mais pas des gens qui étaient doués dans les relations interpersonnelles. Il projetait de le faire. Après tout, il y a beaucoup de professions dans lesquelles les compétences interpersonnelles jouent un rôle-clef – professeurs, psychologues, administrateurs, diplomates. Mais bien qu’il n’ait pas ménagé ses efforts, Bloom ne parvint à trouver aucune manière communément acceptable de mesurer la compétence sociale.

Parfois, nous ne sommes même pas sûrs qu’il s’agisse d’une compétence. Quand nous rencontrons des gens avec des compétences interpersonnelles exceptionnelles, nous ne les considérons pas vraiment comme surdoués. Nous les considérons comme des gens détendus ou charmants. Face à une relation maritale qui fonctionne très bien, nous ne disons pas que ces gens sont de brillants créateurs de relations. Nous disons que ce sont de chouettes personnes. Ou qu’il y a une alchimie. Qu’est-ce que cela signifie?

Cela signifie qu’en tant que société, nous ne comprenons pas les compétences relationnelles. Pourtant, tout est en jeu dans les relations qui se nouent entre les gens. Peut-être est-ce la raison pour laquelle *L’intelligence émotionnelle*²⁸⁵ de Daniel Goleman a touché une corde si sensible. Il a dit: il existe des compétences socioémotionnelles et je peux vous dire ce qu’elles sont.

Les états d’esprit ajoutent une autre dimension. Ils nous aident à comprendre encore mieux pourquoi, souvent, les gens n’acquièrent pas les compétences dont ils ont besoin ou bien n’utilisent pas les compétences qu’ils possèdent. Pourquoi les gens se lancent avec tant d’espoir dans de nouvelles relations qui ne feront que les miner. Pourquoi l’amour se transforme souvent en champ de bataille où le conflit fait rage. Et, ce qui est le plus important, ils nous aident à comprendre pourquoi certaines personnes *sont* capables de bâtir des relations durables et satisfaisantes.

QUAND LES ÉTATS D'ESPRIT TOMBENT AMOUREUX

Jusqu'ici, avoir un état d'esprit fixe désignait le fait de croire que vos traits personnels sont fixes. Mais dans les relations, deux choses supplémentaires s'ajoutent au tableau – votre partenaire et la relation en elle-même. Maintenant, vous pouvez avoir un état d'esprit fixe concernant *trois* choses. Vous pouvez croire que *vos* qualités sont fixes, que les qualités *de votre partenaire* sont fixes et que les qualités *de la relation* sont fixes – qu'elle est en elle-même bonne ou mauvaise, prédite par le destin ou contre nature. À présent, toutes ces choses peuvent faire l'objet de jugement.

L'état d'esprit de développement indique que toutes ces choses peuvent être développées. Tout – vous, votre partenaire, et la relation – est susceptible de se développer et de changer.

Dans l'état d'esprit fixe, l'idéal est la compatibilité instantanée, parfaite, et perpétuelle. Comme quand c'était écrit. Comme faire du cheval au coucher du soleil. Comme «ils vécurent heureux pour toujours».

Beaucoup de gens veulent sentir que leur relation est particulière et pas simplement une question de chance. Cela semble normal. Quel est donc le problème avec l'état d'esprit fixe? Il y en a deux.

1. Si vous devez y travailler, c'est que ce n'est pas naturel

Un problème réside dans le fait que les gens avec l'état d'esprit fixe s'attendent à ce que tout ce qui est positif se produise de lui-même. Ils ne s'attendent pas à ce que les partenaires fassent des efforts pour s'aider à résoudre leurs problèmes ou à acquérir des compétences. Ils s'attendent à ce que ceci se produise comme par enchantement, grâce à leur amour, comme c'est arrivé à la Belle au Bois dormant, sortie du sommeil éternel grâce au baiser de son prince, ou à Cendrillon, dont la vie malheureuse a soudainement été transformée par son prince.

Les amis de Charlene lui ont parlé de Max, le nouveau musicien en ville. Il était venu pour jouer du violoncelle avec l'orchestre symphonique. Le lendemain soir, Charlene et ses amis sont allés voir la représentation de l'orchestre. Quand ils sont allés en coulisse après le concert, Max a pris la

main de Charlene et lui a dit: «Il faut absolument qu'on se revoie». Elle était charmée par son air sérieux et romantique, et il était séduit par ses charmantes manières et ses œillades exotiques. Alors qu'ils sortaient ensemble, l'intensité de leur relation a augmenté. Ils avaient l'impression de se comprendre profondément. Ils appréciaient les mêmes choses – cuisiner, analyser les gens, voyager. Ils pensaient tous les deux, *où étais-tu donc durant tout ce temps?*

Avec le temps, cependant, Max est devenu déprimé. En fait, il était comme ça. Il ne l'avait tout simplement pas montré au début. Quand il était de mauvaise humeur, il voulait rester seul. Charlene voulait parler de ce qui le tracassait, mais cela l'irritait. «Laisse-moi seul» exigeait-il avec de plus en plus de force. Charlene, cependant, se sentait exclue.

De plus, ses humeurs n'avaient pas toujours lieu aux bons moments. Parfois, ils avaient prévu de sortir, ou projeté un dîner en tête à tête. Soit il ne voulait pas, soit elle supportait son silence maussade tout au long de la soirée. Si elle essayait de parler de tout et de rien, elle le décevait: «Je pensais que *toi*, au moins, tu me comprenais».

Leurs amis, voyant combien ils tenaient l'un à l'autre, leur ont recommandé de s'attaquer à ce problème. Mais ils pensaient tous les deux, avec beaucoup de chagrin, que si cette relation était la bonne, ils ne devraient pas avoir à y travailler si dur. Si c'était la bonne relation, ils devraient être capables de comprendre et de respecter leurs besoins mutuels. Ils se sont dès lors développés chacun de leur côté, et ont fini par rompre.

Dans l'état d'esprit de développement, il peut encore y avoir cette passionnante flamme des débuts, mais les gens avec cet état d'esprit ne s'attendent pas à de la magie. Ils pensent qu'une bonne relation est due aux efforts et à l'acceptation des inévitables différences.

Mais ceux avec l'état d'esprit fixe ne marchent pas là-dedans. Vous rappelez-vous l'idée de l'état d'esprit fixe selon laquelle, si vous avez la capacité, vous ne devriez pas avoir à travailler dur? C'est la même croyance appliquée aux relations: si vous êtes compatibles, tout devrait venir naturellement.

Tout expert en matière relationnelle est en désaccord avec cette idée.

Aaron Beck, autorité incontestée dans le domaine du mariage, pense qu'une des croyances les plus destructrices pour une relation est: «Si nous devons y travailler, c'est qu'il y a un vrai problème dans notre relation»²⁸⁶.

Comme le dit John Gottman, un chercheur de premier plan dans le domaine des relations interpersonnelles: «Chaque mariage exige des efforts pour être maintenu dans la bonne voie; il y a une tension constante [...] entre les forces qui vous lient ensemble et celles qui peuvent vous séparer»²⁸⁷.

Comme pour l'accomplissement personnel, cette croyance – que la réussite ne devrait jamais nécessiter d'effort – prive les gens de la seule chose dont ils ont besoin pour rendre leur relation harmonieuse. C'est probablement la raison pour laquelle tant de relations s'étiolent – parce que les gens croient qu'être amoureux signifie ne jamais devoir faire quoi que ce soit d'exigeant.

Lire dans les pensées

Un aspect de la loi du moindre effort consiste dans l'idée que les couples devraient pouvoir lire dans les pensées l'un de l'autre: *nous ne faisons qu'un. Mon partenaire devrait savoir ce que je pense, ce que je ressens, et ce dont j'ai besoin et je devrais savoir ce que mon partenaire pense, ce qu'il ressent, et ce dont il a besoin.* Mais c'est impossible. Lire dans les pensées au lieu de communiquer a inévitablement l'effet inverse à celui escompté.

Elayne Savage, éminente psychologue familiale, décrit Tom et Lucy²⁸⁸. Après trois mois ensemble, Tom a informé Lucy qu'il y avait un déséquilibre dans leur relation. Lucy, lisant dans ses pensées, a alors pensé que Tom voulait dire qu'il était moins attaché à la relation qu'elle. Elle s'est sentie découragée. Devait-elle rompre avant qu'il ne le fasse? Cependant, après une session de thérapie, Lucy a trouvé le courage de découvrir ce qu'il avait voulu dire. Il s'est avéré que Tom avait employé une image pour communiquer son souhait d'accorder leur relation et la faire passer au stade supérieur.

Je suis presque tombée dans le même piège. Mon mari et moi nous étions rencontrés quelques mois auparavant, et tout semblait aller pour le mieux. Un soir, alors que nous étions assis côte à côte, il m'a dit: «J'ai

besoin de plus d'espace». Il y eut un blanc. Je ne pouvais pas croire ce que j'entendais. «Me trompais-je complètement à propos de notre relation? Finalement, j'ai pris mon courage à deux mains et je lui ai demandé: «Que veux-tu dire par là?». Il a répondu: «J'ai besoin que tu t'écartes un peu pour avoir plus de place». Je suis heureuse de lui avoir posé la question.

Être d'accord sur tout

Il est étrange de croire qu'il soit possible de lire dans les pensées. Mais cela se comprend quand on se rend compte que beaucoup de gens avec un état d'esprit fixe croient qu'un *couple devrait partager toutes les opinions l'un de l'autre*.

Si c'est votre cas, alors vous n'avez pas besoin de communication; vous pouvez vous contenter de supposer que votre partenaire voit les choses comme vous.

Raymond Knee et ses collègues ont fait venir des couples pour discuter de leurs opinions sur leur relation²⁸⁹. Ceux avec l'état d'esprit fixe se sont sentis menacés et hostiles après avoir parlé de *divergences* même *mineures* dans la façon dont eux et leur partenaire voyaient leur relation. Même une divergence mineure menaçait leur croyance qu'ils partageaient l'un et l'autre les mêmes opinions.

Il est impossible, pour un couple, de partager exactement les mêmes attentes. L'un peut supposer que l'épouse cessera de travailler et qu'il sera soutenu; l'autre, qu'elle gagnera tout autant le pain familial. L'un peut supposer qu'ils auront une maison en banlieue, l'autre qu'ils auront un nid d'amour bohème.

Michael et Robin venaient de terminer leurs études universitaires et étaient sur le point de se marier. Michael était du genre à préférer un nid d'amour bohème. Il imaginait qu'après leur mariage, ils apprécieraient ensemble la vie jeune et branchée de Greenwich Village. Dès lors, quand il trouva l'appartement idéal, il pensait qu'elle serait enchantée. Quand Robin l'a vu, elle est devenue folle furieuse. Elle avait vécu dans de moches petits appartements toute sa vie, et ça recommençait. Les gens mariés étaient censés vivre dans de jolies maisons avec des voitures neuves dans l'allée. Ils se sont tous les deux sentis trahis et, à partir de ce moment-là, plus rien n'a jamais été pareil.

Les couples peuvent croire à tort qu'ils sont d'accord sur les droits et devoirs de chacun. Complétez les blancs:

«En tant que mari, j'ai le droit de _ et mon épouse a le devoir de _».

«En tant qu'épouse, j'ai le droit de _ et mon mari a le devoir de _».

Peu de choses sont en mesure de rendre des partenaires plus furieux que de voir leurs droits violés. Et peu de choses peuvent rendre un partenaire plus furieux que de voir l'autre avoir droit à quelque chose dont il pensait que cela ne lui revenait pas.

John Gottman rapporte: «J'ai interviewé des hommes qui venaient de se marier qui me disaient avec fierté: "Je ne vais pas faire la vaisselle, il n'en est pas question. C'est un travail de femme". Deux ans après, les mêmes types me demandent: "Pourquoi mon épouse et moi ne faisons-nous plus l'amour?"»²⁹⁰.

Bien entendu, un couple peut s'accorder sur des rôles traditionnels. C'est son affaire. Mais c'est différent du fait de le considérer comme un droit.

Quand Janet (une analyste financière) et Phil (un agent immobilier) se sont rencontrés, Phil venait d'acquérir un nouvel appartement et pensait qu'il aimerait faire une pendaison de crémaillère, un dîner pour son groupe d'amis. Quand Janet lui a dit: «Faisons-le», il était aux anges. Son emphase était sur le «ons», de *faisons*. Puisqu'elle était la cuisinière la plus expérimentée et l'hôte de la fête, elle a fait la majeure partie de la préparation, et l'a faite avec joie. Elle était enchantée de voir à quel point il était heureux que cet événement ait lieu. Le problème a commencé après que les invités sont arrivés. Phil s'est contenté d'aller à la fête et s'est comporté comme un invité, comme si elle était censée continuer à faire tout le travail. Et ça l'a exaspérée.

La chose à faire aurait été de le prendre à part pour avoir une discussion. Au lieu de ça, elle a décidé de lui donner une leçon. Elle aussi, elle est allée à la fête. Heureusement, le fait de se sentir «en droit de» et la revanche ne sont pas devenus un modèle dans leur relation. La communication le devint. Par la suite, les choses ont été discutées et non plus supposées.

Une relation sans effort est une relation condamnée, et certainement pas une excellente relation. Cela demande du travail de communiquer correctement, d'exposer et de résoudre les espoirs et les croyances

contradictoires. Cela ne signifie pas qu'on ne peut jamais dire: «Ils vécurent heureux pour toujours», mais cela ressemble davantage à: «Ils ont travaillé heureux pour toujours».

2. Les problèmes indiquent des défauts de caractère

La deuxième grande difficulté avec l'état d'esprit fixe est la croyance que les problèmes sont le signe de défauts profonds. Mais de la même façon qu'il n'y a aucune grande réussite sans revers, il n'y a aucune excellente relation sans conflits et problèmes en cours de route.

Quand les gens avec un état d'esprit fixe parlent de leurs conflits, ils pointent le coupable. Parfois ils se condamnent eux-mêmes mais, souvent, ils rejettent la responsabilité sur leur partenaire. Et ils rejettent la responsabilité sur un *trait* – sur un défaut de caractère²⁹¹.

Mais cela ne s'arrête pas là. Quand les gens condamnent la personnalité de leur partenaire pour un problème, ils ressentent de la colère et du dégoût envers ce dernier.

Et la conclusion ne tarde pas: puisque le problème provient de traits fixes, il ne peut pas être résolu.

Ainsi, une fois que les gens avec l'état d'esprit fixe constatent des défauts chez leurs partenaires, ils deviennent méprisants envers eux et mécontents de leur relation tout entière²⁹². (Les gens avec l'état d'esprit de développement, d'un autre côté, peuvent voir les imperfections de leurs partenaires et continuer à penser qu'ils vivent une chouette relation.)

Parfois, les gens avec l'état d'esprit fixe s'aveuglent eux-mêmes quant aux problèmes de leur partenaire ou de la relation de façon à ne pas devoir en arriver là.

Tout le monde pensait qu'Yvonne vivait une amourette. Elle recevait des appels téléphoniques mystérieux, elle était souvent en retard pour aller chercher ses enfants, ses «soirées entre filles» avaient doublé et son esprit était souvent ailleurs. Son mari, Charlie, disait que cela allait lui passer. «Toutes les femmes passent par des périodes comme ça», insistait-il. «Ça ne signifie pas pour autant qu'elle a un amant».

Le meilleur ami de Charlie l'a vivement invité à considérer cette éventualité. Mais Charlie estimait que, s'il se confrontait à la réalité – et que

la réponse était négative –, son monde s’effondrerait. Dans l’état d’esprit fixe, il devrait se confronter à l’idée soit (1) que la femme qu’il aimait était quelqu’un de mauvais, soit (2) qu’il était quelqu’un de mauvais et l’avait amenée à partir, soit (3) que leur relation était mauvaise et sans espoir.

Il ne pourrait supporter aucune de ces possibilités. Il ne s’est pas dit qu’il y avait des problèmes qui pouvaient être résolus, qu’elle lui envoyait un message qu’elle voulait désespérément qu’il entende: *Ne fais pas comme si je n’existais pas. J’ai besoin de plus d’attention.*

S’il avait eu un état d’esprit de développement, il ne se serait pas nécessairement confronté à elle, mais il se serait confronté à *la situation*. Il aurait réfléchi à ce qui n’allait pas. Il aurait peut-être analysé la question avec un conseiller. Pris une décision éclairée au sujet de ce qu’il convenait de faire par après. S’il y *avait eu* des problèmes à résoudre, il aurait au moins eu une chance.

Tout le monde est perdant

Les amies de Pénélope étaient assises chez elles et se plaignaient de ne pas trouver un homme bien. De son côté, Pénélope sortait et en trouvait. Chaque fois, elle trouvait un type super et tombait éperdument amoureuse de lui. «C’est le bon», disait-elle à ses amies en commençant à lire des magazines consacrés au mariage et en rédigeant pratiquement les bans pour le journal local. Elles la croyaient, car c’était chaque fois un homme avec beaucoup d’allant.

Mais ensuite quelque chose se passait. Cela s’est terminé pour l’un d’entre eux quand il lui a donné un cadeau d’anniversaire banal. Un autre, parce qu’il mettait du ketchup dans sa nourriture et portait parfois des chaussures blanches. Un autre, parce qu’il avait de mauvaises habitudes électroniques: son utilisation du téléphone portable était exagérée et il regardait trop la télévision. Et la liste est loin d’être exhaustive.

Supposant que les traits étaient fixes, Pénélope décidait qu’elle ne pouvait pas vivre avec ces défauts. Cependant, la plupart de ces derniers n’étaient pas des problèmes profonds ou graves et pouvaient être résolus avec un minimum de communication.

Mon mari et moi étions ensemble depuis près d’un an quand, à l’approche de mon anniversaire, je lui ai envoyé un message clair: «Je ne

suis pas quelqu'un d'intéressé, mais j'aime les beaux cadeaux». Il a dit: «N'est-ce pas l'intention qui compte?». J'ai répondu, «C'est ce que les gens disent quand ils ne veulent pas s'investir».

«Une fois par an», ai-je poursuivi, «nous avons chacun notre jour. Je t'aime et je projette de consacrer du temps et des efforts pour te choisir un cadeau. Je voudrais que tu fasses également ça pour moi». Il ne m'a jamais laissée tomber.

Pénélope supposait qu'il y avait, quelque part, quelqu'un qui était déjà parfait. Daniel Wile, expert en relations interpersonnelles, indique que choisir un partenaire, c'est choisir un ensemble de problèmes. Il n'y a aucun candidat sans problème. Le truc, c'est de reconnaître les limites de chacun, et de construire quelque chose à partir de là.

Les défauts disparaissent

Brenda et Jack étaient des clients de Daniel Wile, et il raconte cette histoire²⁹³. Brenda est rentrée du travail et a raconté à Jack une histoire longue, détaillée et sans but apparent. Jack s'ennuyait à mourir, mais essayait de le cacher pour être poli. Brenda pouvait toutefois sentir ses vrais sentiments. Ainsi, espérant être plus amusante, elle s'est lancée dans une autre histoire sans fin, également au sujet d'un projet professionnel. Jack était sur le point d'éclater. Tous deux se critiquaient mutuellement en silence. Selon Wile, ils étaient tous deux en train de penser: *Brenda est ennuyeuse, Jack est égoïste, et notre relation ne fonctionne pas comme il faut.*

En fait, tous les deux étaient pleins de bonnes intentions. Brenda avait peur de dire franchement qu'elle avait, ce jour-là, fait du super bon boulot au travail. Elle ne voulait pas être orgueilleuse. À tel point qu'elle parlait des minuscules détails de son projet. Jack ne voulait pas être impoli et, au lieu de poser des questions à Brenda ou d'exprimer sa perplexité, il s'armait de courage et attendait que son histoire se termine.

Jack aurait juste dû dire: «Tu sais, chérie, quand tu entres dans tant de détails, je perds le fil et je suis frustré. Pourquoi ne me dis-tu pas pourquoi tu es excitée par ce projet? Ça me plairait vraiment de le savoir».

C'était un problème de communication, pas un problème de personnalité ou de caractère. Pourtant, dans l'état d'esprit fixe, le reproche est arrivé à

toute allure.

À propos, j'adore ces histoires. Quand j'étais enfant, chaque numéro du *Reader's Digest* avait une rubrique appelée «Ce mariage peut-il être sauvé?». Généralement, la réponse était oui. Je dévorais ces histoires, fascinée par toutes les façons dont un mariage pouvait mal tourner et encore plus fascinée par la façon dont il pouvait être sauvé.

L'histoire de Ted et de Karen²⁹⁴, racontée par Aaron Beck, est l'histoire de la façon dont deux personnes avec l'état d'esprit fixe ont, aux yeux l'une de l'autre, troqué de bons traits de caractère contre de mauvais.

Quand Ted et Karen se sont rencontrés, ils étaient comme deux contraires qui s'attirent. Karen rayonnait de spontanéité et de légèreté. Ted, un homme sérieux avec le poids du monde sur ses épaules, sentait que sa présence insouciante transformait sa vie. «Tout ce qu'elle dit et fait est charmant»²⁹⁵, s'épanchait-il. Ted, quant à lui, représentait le roc – un peu comme la «figure du père» qu'elle n'avait jamais eu. Il était exactement le genre d'homme stable et digne de confiance qui pourrait lui donner un sentiment de sécurité.

Mais quelques années plus tard, Ted voyait Karen comme une cruche irresponsable. «Elle ne prend jamais rien au sérieux [...] Je ne peux pas dépendre d'elle»²⁹⁶. Et Karen voyait Ted comme un tyran portant des jugements catégoriques et disséquant chacun de ses faits et gestes.

Finalement, ce mariage a été sauvé – seulement parce que le couple a appris à se répondre non pas avec des jugements pleins de colère, mais avec des actions utiles. Un jour, alors que Karen était inondée de travail, Ted est rentré et a trouvé la maison en désordre. Il était fâché et voulait la réprimander, mais, s'appuyant sur ce qu'il avait appris de Beck, il s'est plutôt dit: «Que convient-il de faire?»²⁹⁷. Il a répondu à sa propre question en commençant à nettoyer. Il offrait à Karen du soutien plutôt que du jugement.

Ce mariage peut-il être sauvé?

Aaron Beck dit aux couples en consultation de ne jamais avoir ces pensées typiques de l'état d'esprit fixe²⁹⁸ : *mon partenaire est incapable de changer. Rien ne peut améliorer notre relation.* Ces idées, dit-il, sont presque toujours erronées.

Parfois, il est difficile de ne pas avoir de telles pensées – comme dans le cas de Bill et Hillary Clinton. Quand il était président, Clinton a menti à la nation et à son épouse au sujet de sa relation avec Monica Lewinsky. Hillary l’a défendu: «Mon mari a ses torts, mais il ne m’a jamais menti»²⁹⁹.

La vérité a éclos au grand jour, comme elle sait si bien le faire, et tout particulièrement quand elle y est aidée par un procureur général. Hillary, trahie et furieuse, devait maintenant décider si Bill était à jamais un mari mauvais et peu fiable ou s’il était un homme qui avait besoin de beaucoup d’aide.

C’est un bon moment pour évoquer un point important: la croyance que les partenaires ont le potentiel pour changer ne doit pas être confondue avec la croyance que le partenaire *changera effectivement*. Le partenaire doit vouloir changer, s’engager dans le changement, et prendre des mesures concrètes vers le changement.

Les Clinton sont allés consulter, consacrant, pendant un an, tout un jour de la semaine à ce processus. Grâce à la consultation, Bill est en arrivés à comprendre comment, en tant qu’enfant de parents alcooliques, il avait appris à mener une double vie³⁰⁰. D’une part, il avait appris à assumer des responsabilités excessives à un jeune âge – par exemple, en tant que fils interdisant sévèrement à son père de frapper sa mère. D’autre part, il avait une autre partie de sa vie où il prenait peu de responsabilités, où il faisait croire que tout allait bien, quoi qu’il en ait réellement été. C’est pourquoi il pouvait apparaître à la télévision et jurer avec sincérité qu’il n’avait pas eu de relation avec Lewinsky. Il naviguait dans cet espace sans responsabilité avec un puissant déni.

Les gens poussaient Hillary à lui pardonner. Un soir, Stevie Wonder a appelé la Maison Blanche pour demander s’il pouvait venir³⁰¹. Il avait écrit une chanson pour elle sur le pouvoir du pardon, et il la lui a chantée ce soir-là.

Pourtant, Hillary n’aurait pas pu pardonner à une personne qu’elle voyait comme un menteur et un tricheur. Elle pouvait seulement pardonner à un homme qu’elle pensait lutter sincèrement avec ses problèmes et essayer de mûrir.

LE PARTENAIRE COMME ENNEMI

Avec l'état d'esprit fixe, votre partenaire peut être la lumière de votre vie à un instant donné, et votre adversaire à l'instant suivant. Pourquoi les gens voudraient-ils faire de l'être aimé un ennemi?

Dans beaucoup de tâches, lorsque vous échouez, il est difficile de rejeter durablement la responsabilité sur quelqu'un d'autre. Mais quand quelque chose va mal dans une relation, il est facile de rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre. En fait, dans l'état d'esprit fixe, vous avez un nombre limité de choix. Un de ces choix consiste à condamner vos propres qualités fixes. Et un autre consiste à condamner celles de votre partenaire. Vous pouvez imaginer comme il est tentant de rejeter la faute sur l'autre.

En héritage de mon état d'esprit fixe, je garde un besoin irrésistible de me défendre et de trouver un coupable quand quelque chose va mal dans une relation. «Ce n'est pas ma faute!». Pour traiter cette mauvaise habitude, mon mari et moi avons inventé un tiers, un homme imaginaire appelé Maurice. Chaque fois que je commence à me demander qui condamner, nous convoquons ce pauvre Maurice et nous rejetons la responsabilité sur lui.

Vous rappelez-vous combien il est difficile de pardonner pour des personnes avec l'état d'esprit fixe? C'est en partie parce qu'elles se sentent marquées par un rejet ou une rupture. Mais c'est aussi en partie parce que, si elles pardonnent à leur partenaire, si elles le voient comme quelqu'un de bien, alors elles doivent elles-mêmes endosser plus de responsabilités: si mon partenaire est quelqu'un de bien, alors je dois être quelqu'un de mauvais. Je dois être la personne qui est en tort.

La même chose peut se produire avec les parents. Si vous avez une relation tourmentée avec un parent, à qui la faute? Si vos parents ne vous aimaient pas assez, étaient-ils de mauvais parents ou étiez-vous peu attachant(e)? Ce sont les vilaines questions qui nous hantent dans un état d'esprit fixe. Y a-t-il une issue?

J'ai précisément vécu ce dilemme. Ma mère ne m'aimait pas. La majeure partie de ma vie, j'ai fait face à cela en la condamnant et en ressentant de

l'amertume. Mais je n'étais plus satisfaite en me contentant de me protéger moi-même. Je désirais ardemment une relation affectueuse avec ma mère. Pourtant, la dernière chose que je voulais être, c'était un de ces enfants qui implorent l'approbation d'un parent. J'ai alors compris quelque chose. Je contrôlais la moitié de la relation: ma moitié. Je pouvais avoir ma moitié de la relation. Au moins, je pouvais être la fille affectueuse que je voulais être. Dans un sens, peu importait ce qu'elle faisait. Je serais de toute façon plus loin que là où j'en étais.

Comment cela s'est-il passé? J'ai éprouvé un énorme sentiment de développement en laissant partir mon amertume et en faisant un pas en avant vers cette relation. La suite n'est pas vraiment pertinente puisque je ne cherchais pas la validation, mais je vais quand même vous la raconter. Quelque chose d'inattendu s'est produit. Trois ans plus tard, ma mère m'a dit: «Si qui que ce soit m'avait dit que je n'aimais pas mes enfants, je me serais sentie insultée. Mais maintenant, je réalise que c'était vrai. Je ne sais si c'était parce que mes parents ne nous aimaient pas, parce que j'étais trop focalisée sur moi ou parce que je ne savais pas ce qu'était l'amour. Mais maintenant, je sais ce que c'est».

À partir de ce moment et jusqu'à son décès, vingt-cinq ans plus tard, nous sommes devenues de plus en plus proches. Aussi vive qu'était chacune d'entre nous, nous étions encore plus animées en présence l'une de l'autre. Une fois, il y a quelques années, après qu'elle a eu une attaque, les médecins m'ont avertie qu'elle ne pouvait plus parler et pourrait ne plus jamais pouvoir le faire. Je suis entrée dans sa chambre, elle m'a regardée et m'a dit: «Carol, j'adore ta tenue».

Qu'est-ce qui m'a permis de franchir la première étape, de choisir le développement et de risquer le rejet? Dans l'état d'esprit fixe, j'aurais eu besoin de mes reproches et de mon amertume. Cela me donnait la sensation d'être plus juste, plus puissante et plus entière que de penser que j'étais fautive. L'état d'esprit de développement m'a permis de renoncer aux reproches et d'avancer. L'état d'esprit de développement m'a donné une mère.

Je me rappelle que, quand nous étions enfants et faisons une bêtise, comme faire tomber notre cornet de glace sur nos pieds, nous nous tournions vers notre ami et disions «Regarde ce que tu m'as fait faire». Les

reproches peuvent vous donner l'impression d'être moins idiot, mais vous avez toujours une chaussure pleine de crème glacée – et un ami sur la défensive. Dans une relation, l'état d'esprit de développement vous laisse vous élever au-dessus des reproches, comprendre le problème, et essayer de le résoudre – ensemble.

CONCURRENCE: QUI EST LE MEILLEUR?

Dans l'état d'esprit fixe, dans lequel vous devez continuellement prouver votre compétence, il est facile d'entrer en concurrence avec votre partenaire. Qui est le plus intelligent, le plus doué, le plus aimable?

Susan avait un petit ami qui s'inquiétait qu'elle soit le centre de l'attention et qu'il soit le suiveur. Si elle était quelqu'un, il ne serait personne. Mais Martin était loin de n'être personne. Il réussissait très bien, et était même vénéré, dans son domaine. Il était également beau et apprécié. Au début, Susan faisait fi de tout ça. Ils ont ensuite été à un colloque ensemble. Ils étaient arrivés séparément et, en arrivant, Susan avait discuté avec le sympathique personnel dans l'entrée de l'hôtel. Ce soir-là, quand le couple est passé dans l'entrée, tout le personnel l'a chaleureusement saluée. Martin a grogné. Après, ils ont pris un taxi pour dîner. Vers la fin de la course, le chauffeur a commencé à chanter les louanges de Susan: «Vous feriez bien de ne pas la lâcher d'une semelle. Oui, monsieur, c'est une femme extra que vous avez-là». Martin grimaça. Tout le week-end a continué dans cette veine et, quand ils sont rentrés du colloque, leur relation était très tendue.

Martin n'était pas activement concurrentiel. Il n'essayait pas de surpasser Susan; il déplorait seulement sa popularité apparemment plus grande. Mais certains partenaires entrent dans une vraie course au succès.

Cynthia, une scientifique, était étonnante dans presque tout ce qu'elle faisait – tellement qu'elle laissait ses partenaires à la traîne. Cela aurait pu être sans conséquence si elle ne s'aventurait pas toujours sur leur territoire. Elle a épousé un acteur, et a ensuite commencé à écrire des pièces et à les jouer – superbement. Elle disait qu'elle essayait seulement de partager sa vie et ses intérêts, mais son passe-temps surpassait sa carrière. Lui sentait qu'il devait fuir cette relation pour se retrouver. Après, elle a épousé un musicien qui était un grand cuisinier et, en un rien de temps, elle pianotait avec aisance et inventait d'incroyables recettes. Une fois encore, le mari déprimé s'est finalement sauvé. Cynthia ne laissait aucune place à ses

partenaires pour leur propre identité; elle devait les égaler ou les surpasser dans chaque compétence avec lesquelles ils étaient arrivés.

Il y a beaucoup de bonnes façons de soutenir nos partenaires ou de montrer de l'intérêt pour leurs vies, et celle-là n'en fait pas partie.

SE DÉVELOPPER DANS LES RELATIONS

Quand les gens s'embarquent dans une relation, ils rencontrent un partenaire qui est différent d'eux, et ils n'ont pas appris comment gérer ces différences. Dans une bonne relation, les gens développent ces compétences et, ce faisant, les deux partenaires se développent et la relation s'approfondit. Mais, pour que cela se produise, les gens ont besoin de sentir qu'ils sont dans le même camp.

Laura était chanceuse. Elle pouvait être égocentrique et sur la défensive. Elle pouvait hurler et bouder. Mais James ne l'a jamais pris pour lui et a toujours estimé qu'elle était là quand il avait besoin d'elle. Ainsi, quand elle faisait un caprice, il l'apaisait et lui faisait vider son sac. Avec le temps, elle a appris à éviter de hurler et de bouder.

Pendant qu'une atmosphère de confiance se développait, ils sont devenus extrêmement intéressés par leur développement réciproque. James a créé une société, et Laura a passé des heures avec lui à discuter de ses projets et de certains des problèmes qu'il rencontrait. Laura avait toujours rêvé d'écrire des livres pour enfants. James l'a incitée à définir ses idées et à écrire une première ébauche. Il l'a invitée à contacter quelqu'un qu'ils connaissaient et qui était illustrateur. Dans le contexte de cette relation, chaque partenaire aidait l'autre à faire les choses qu'il voulait faire et à devenir la personne qu'il voulait être.

Il n'y a pas bien longtemps, je parlais avec une amie de la vision qu'ont certaines personnes de l'éducation des enfants – opinion selon laquelle les parents ont peu d'influence. En expliquant cette opinion, elle l'a comparée à une relation de mariage: «C'est comme des partenaires dans un mariage. Chacun entre dans la relation entièrement formé, et tu ne comptes pas influencer la personne qu'est ton partenaire».

«Oh non», ai-je répondu. «Selon moi, ce qui compte dans le mariage, c'est d'encourager le développement de ton partenaire et de le faire encourager le tien».

En disant cela, je ne faisais pas référence à un comportement tel que dans *My Fair Lady** où vous essayez de changer fortement votre partenaire,

qui a alors l'impression de ne pas être assez bien comme il est. Je veux dire aider les partenaires, dans la relation, à atteindre leurs propres buts et à accomplir leur propre potentiel. C'est l'état d'esprit de développement en action.

L'AMITIÉ

Les amitiés, comme les relations amoureuses, sont des sphères où nous avons l'opportunité d'augmenter le développement de chacun, et de se valider l'un l'autre. Les deux sont importants. Les amis peuvent se donner la sagesse et le courage de prendre des décisions favorisant leur développement, et les amis peuvent se rassurer sur leurs qualités. En dépit des dangers qu'il peut y avoir à complimenter des traits, il y a des périodes où nous avons besoin de réassurance par rapport à nous-mêmes: «Dis-moi que je ne suis pas une mauvaise personne de rompre avec mon petit ami». «Dis-moi que je ne suis pas stupide bien que je me sois ramassé à l'examen».

En fait, ces occasions nous donnent l'opportunité d'apporter du soutien et de faire passer un message de développement: «Tu as donné tout ce que tu as pu pendant trois ans dans cette relation et il n'a fait aucun effort pour améliorer les choses. Je pense que tu as raison de passer à autre chose». Ou: «Que s'est-il passé à cet examen? Est-ce que tu comprends la matière? As-tu suffisamment étudié? Penses-tu avoir besoin d'un prof particulier? Parlons-en».

Cependant, comme dans toutes les relations, le besoin des personnes de prouver ce qu'elles valent peut faire pencher la balance du mauvais côté. Sheri Levy a mené une étude qui ne concernait pas l'amitié, mais souligne une idée importante et pertinente pour notre propos.

Levy a mesuré la confiance en soi de garçons adolescents et leur a ensuite demandé dans quelle mesure ils croyaient avérés certains stéréotypes négatifs au sujet des filles. Par exemple, dans quelle mesure ils croyaient que les filles étaient plus mauvaises en maths ou que les filles étaient moins raisonnables que les garçons. Elle a ensuite remesuré leur confiance en eux.

Les garçons qui croyaient en l'état d'esprit fixe ont manifesté une augmentation d'estime de soi quand on leur donnait l'occasion d'exprimer les stéréotypes. Penser que les filles étaient plus idiotes et plus écervelées les amenait à se sentir mieux par rapport à eux-mêmes. (Les garçons avec

l'état d'esprit de développement étaient moins enclins à être d'accord avec les stéréotypes, mais même lorsqu'ils l'étaient, cela ne leur donnait pas de bénéfice narcissique.)

Cette mentalité peut s'immiscer dans les amitiés. L'idée est *Plus tu es faible, mieux je me porte*.

Un jour, je parlais à une bonne et sage amie. J'essayais de comprendre pourquoi elle acceptait le comportement de certaines de ses amies. En fait, j'essayais même de comprendre pourquoi elle avait ces amies. Une de celles-ci agissait souvent de façon irresponsable; les autres flirtaient sans scrupule avec son mari. Sa réponse était que chacun a des qualités et des défauts, et que, en réalité, si nous ne recherchions que des personnes parfaites, notre cercle social serait appauvri. Il y avait, toutefois, une chose qu'elle n'acceptait pas: les gens qui lui auraient donné une mauvaise image d'elle-même.

Nous connaissons tous ces personnes. Elles peuvent être brillantes, charmantes et amusantes, mais après les avoir côtoyées, vous vous sentez diminué. Vous pouvez vous demander: «Me suis-je joué un mauvais tour?». Mais c'est souvent ces personnes qui en sont responsables, essayant de se construire en établissant leur supériorité et votre infériorité. Cela peut être en vous rabaissant activement ou en vous traitant de manière négligente. D'une façon ou d'une autre, vous êtes un véhicule pour (et une victime de) la confirmation de leur valeur.

J'étais à une fête pour le cinquantième anniversaire d'une amie et sa sœur a fait un discours, soi-disant en son honneur. Sa sœur a parlé de l'appétit sexuel insatiable de mon amie et de la chance qu'elle avait d'avoir trouvé un homme plus jeune à épouser qui pourrait le gérer. «Sans penser à mal», elle a égratigné la beauté, l'intelligence et les compétences parentales de mon amie. Après cet hommage, je me suis soudain rappelé le proverbe: «Avec de tels amis, pas besoin d'ennemis».

Il est difficile de se rendre compte quand les amis ne vous veulent pas du bien. Une nuit, j'ai fait un rêve saisissant. Quelqu'un, quelqu'un que je connaissais bien, rentrait dans ma maison et prenait un à un tous mes biens les plus chers. Dans le rêve, je pouvais voir ce qui se produisait, mais je ne pouvais pas voir qui c'était. À un moment, j'ai demandé à l'intrus: «Ne pourriez-vous pas, s'il vous plaît, laisser ceci: cela a beaucoup de valeur à

mes yeux». Mais la personne a simplement continué à prendre tout ce qui avait de la valeur. Le matin suivant, j'ai réalisé qui c'était et ce que cela signifiait. Durant l'année dernière, un ami proche m'a constamment appelée au téléphone pour me demander de l'aider dans son travail. Je lui ai rendu service. Il était très stressé, et au début j'étais heureuse d'utiliser toutes les compétences que j'avais dans son intérêt. Mais c'était sans fin, ce n'était pas réciproque, et en plus il m'en blâmait: «Ne pense pas que tu puisses jamais effectuer un aussi bon travail. Tu peux m'aider à parfaire mon travail, mais tu ne pourrais jamais être si créative». Il avait besoin de me diminuer de façon à ne pas se sentir en reste. Mon rêve m'indiquait qu'il était temps de mettre des limites.

J'ai peur que, dans l'état d'esprit fixe, je me sois également rendue coupable. Je ne pense pas avoir dénigré des gens mais, quand vous avez besoin de validation, vous utilisez les gens à cette fin. Une fois, quand j'étais étudiante de troisième cycle, je prenais le train à New York et j'étais assise à côté d'un homme d'affaires très sympathique. À mon sens, nous avons agréablement discuté durant le trajet d'une heure et demie mais, à la fin, il m'a dit: «Merci de m'avoir parlé de vous». Cela m'a vraiment frappée. Il était le «validateur» rêvé – beau, intelligent, auréolé de succès. Et c'est la raison pour laquelle je l'avais utilisé. Je n'avais montré aucun intérêt pour lui en tant que personne, mais seulement en tant que miroir de mon excellence. Heureusement pour moi, ce qu'il m'a renvoyé était une leçon de bien plus grande valeur.

La sagesse populaire dit que c'est dans le besoin que l'on reconnaît ses vrais amis. Et cette vision des choses a bien entendu du mérite. Qui sera à vos côtés jour après jour quand vous aurez des ennuis? Cependant, une question parfois encore plus difficile est: vers qui pouvez-vous vous tourner quand des choses positives vous arrivent? Quand vous rencontrez un merveilleux partenaire, quand vous décrochez un super poste ou une promotion, quand votre enfant réussit bien. Qui serait heureux de l'apprendre?

Vos échecs et vos malheurs ne menacent pas la confiance en soi des autres. Sur le plan de l'ego, il est facile d'être sympathique avec quelqu'un dans le besoin. Ce sont vos avoirs et vos succès qui sont un problème pour les personnes qui tirent leur confiance en elles du fait d'être supérieures.

LA TIMIDITÉ

Par certains côtés, la timidité est l'envers de ce dont que nous avons parlé. Nous avons examiné les personnes qui emploient les autres pour booster leur ego. Les personnes timides s'inquiètent que les autres les rabaissent. Elles s'inquiètent souvent d'être jugées ou embarrassées dans les situations sociales.

La timidité peut empêcher les gens de se faire des amis et de développer des relations. Quand elles sont avec de nouvelles personnes, les personnes timides rapportent qu'elles se sentent anxieuses, leurs cœurs s'emballent, elles rougissent, elles évitent le contact visuel, et elles peuvent essayer de mettre fin à l'interaction aussi vite que possible. Sous cette façade, les personnes timides peuvent être merveilleuses et intéressantes, mais, souvent, elles ne peuvent pas le montrer à quelqu'un de nouveau. Et elles le savent.

Qu'est-ce que les états d'esprit peuvent nous enseigner au sujet de la timidité? Jennifer Beer a étudié des centaines de personnes pour le découvrir³⁰². Elle a mesuré leurs états d'esprit, a évalué leur timidité, et les a ensuite réunis deux par deux afin qu'elles fassent connaissance. Tout cela a été filmé, et, plus tard, des juges entraînés ont observé le film et évalué les interactions.

Beer a tout d'abord trouvé que les personnes avec l'état d'esprit fixe étaient plus enclines à être timides. Cela se comprend. L'état d'esprit fixe vous rend préoccupé par le jugement, et cela peut vous rendre plus embarrassé et anxieux. Mais il y avait de nombreuses personnes timides avec les deux états d'esprit et, quand elle les a analysées de plus près, elle a trouvé quelque chose d'encore plus intéressant.

La timidité nuisait aux interactions sociales des personnes avec l'état d'esprit fixe mais pas aux relations sociales des personnes avec l'état d'esprit de développement. Les jugements des observateurs ont prouvé que, bien que les personnes timides à l'état d'esprit fixe et de développement aient l'air très nerveux durant les cinq premières minutes de l'interaction, les personnes timides à l'état d'esprit de développement manifestaient

ensuite de plus grandes compétences sociales, étaient plus sympathiques, et créaient une interaction plus agréable. En fait, elles commençaient précisément à ressembler aux personnes qui ne sont pas timides.

Cela s'est produit pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les personnes timides à l'état d'esprit de développement voyaient les situations sociales comme des défis. Bien qu'elles se soient senties anxieuses, elles ont aussi saisi l'opportunité de rencontrer quelqu'un qu'elles ne connaissaient pas. Les personnes timides à l'état d'esprit fixe, au contraire, ont voulu éviter de rencontrer quelqu'un qui pourrait être plus habile socialement qu'elles. Elles ont dit qu'elles étaient plus inquiètes de faire des erreurs. Ainsi, les personnes avec l'état d'esprit fixe et l'état d'esprit de développement ont affronté la situation avec des attitudes différentes. Certaines ont profité du défi et d'autres ont craint le danger.

Armées de ces attitudes différentes, les personnes timides à l'état d'esprit de développement se sont senties moins timides et nerveuses au fil de l'interaction, mais les personnes timides à l'état d'esprit fixe ont continué à être nerveuses et à faire plus de choses socialement maladroites, comme éviter le contact visuel ou essayer d'éviter le dialogue.

Vous pouvez imaginer comment ces différents modèles peuvent affecter le fait de se faire des amis. Les personnes timides à l'état d'esprit de développement prennent le contrôle de leur timidité. Elles sortent et rencontrent de nouvelles personnes, et, après s'être apaisées, leurs relations continuent normalement. La timidité ne les tyrannise pas.

Mais chez les personnes à l'état d'esprit fixe, la timidité prend le contrôle. Elle les maintient à l'écart des situations sociales avec de nouvelles personnes et, quand elles s'y retrouvent, elles ne peuvent pas baisser la garde et laisser leurs craintes de côté.

Scott Wetzler, thérapeute et professeur de psychiatrie, dépeint le portrait de son client George, le prototype du timide à l'état d'esprit fixe³⁰³. George était incroyablement timide, et particulièrement avec les femmes. Il était tellement désireux de paraître détendu, spirituel et confiant – et tellement inquiet de paraître trop empressé et déplacé –, qu'il se glaçait et se comportait avec froideur. Quand sa séduisante collègue Jean a commencé à flirter avec lui, il s'est mis dans un tel état qu'il a commencé à l'éviter. Un jour, elle s'est approchée de lui dans un café-restaurant du coin et lui a

astucieusement suggéré de lui demander de le rejoindre. Alors qu'il ne trouvait pas de réponse intelligente pour l'impressionner, il lui a répondu, «Cela m'importe peu que tu t'asseyes ou pas»³⁰⁴.

George, gu'étiez-vous en train de faire? Il essayait de se protéger contre le rejet – en essayant de ne pas sembler trop intéressé. Et il essayait de mettre fin à cette situation délicate. Étrangement, il a réussi. Il n'a certainement pas semblé trop intéressé, et l'interaction a rapidement pris fin, car Jean est partie à la vitesse grand V. Il était exactement comme les personnes de l'étude de Jennifer Beer, contrôlé par sa crainte du jugement social et empêché d'entrer en relation.

Wetzler a lentement aidé George à dépasser sa focalisation exclusive sur le fait d'être jugé. Jean, est-il arrivé à comprendre, n'était pas là pour le juger et l'humilier, mais essayait de faire connaissance avec lui. En déplaçant l'attention du fait d'être jugé au fait de développer une relation, George a finalement été capable d'échanger. En dépit de son inquiétude, il est allé voir Jean, lui a fait des excuses pour son comportement grossier, et l'a invitée à déjeuner. Elle a accepté. De plus, elle était loin d'être aussi critique qu'il le craignait.

TYRANS ET VICTIMES: LA VENGEANCE REVISITÉE

Revenons au rejet, car il n'y a pas que dans les relations amoureuses que les gens vivent de terribles rejets. Cela se produit quotidiennement dans les écoles. Dès l'école primaire, certains enfants sont pris pour cibles. Ils sont ridiculisés, martyrisés, et passés à tabac, sans avoir fait quoi que ce soit de mal. Cela peut être pour leur personnalité plus timide, leur apparence, leurs origines, ou leur intelligence (parfois ils ne sont pas assez intelligents; parfois ils le sont trop). Cela peut arriver quotidiennement, faire de leur vie un cauchemar et augurer des années de dépression et de fureur.

Pour noircir le tableau, souvent, les écoles ne font rien par rapport à ça. Parce que cela se passe souvent hors de la vue des professeurs ou parce que c'est fait par les élèves préférés de l'école, tels que les sportifs. Dans ce cas-là, ce peuvent être les *victimes*, pas les tyrans, qui sont considérées comme les enfants à problèmes ou les inadaptés.

En tant que société, nous y avons peu prêté attention jusqu'à récemment. Ensuite, il y a eu les fusillades dans les écoles. À Columbine, cas le plus notoire, les deux garçons avaient été brutalisés sans merci pendant des années³⁰⁵. Un camarade à eux, également victime de ces brimades, décrit ce qu'ils ont enduré dans leur lycée.

Dans les couloirs, les sportifs poussaient des enfants dans les casiers et leur donnaient des qualificatifs humiliants pendant que tout le monde riait du spectacle. Au déjeuner, les sportifs jetaient par terre les plateaux-repas de leurs victimes, leur faisaient des croche-pieds ou les bombardaient de nourriture. Quand les victimes mangeaient, on venait par derrière pousser leur tête contre la table. Ensuite, dans les vestiaires de gymnastique, les tyrans passaient les enfants à tabac parce que les professeurs n'étaient pas là.

Qui sont les tyrans?

Dans l'intimidation, il est question de jugement. Il est question d'établir qui a plus de valeur ou est plus important. Les enfants plus puissants jugent les enfants moins puissants. Ils les jugent comme des êtres humains moins

valables, et ils le leur rappellent quotidiennement. Ce que les tyrans en retirent est clair. Comme les garçons de l'étude de Sheri Levy, ils obtiennent une augmentation d'estime de soi. Ce n'est pas que les tyrans aient une faible confiance en eux, mais juger et humilier les autres peut leur donner une bouffée d'estime de soi. Les tyrans gagnent également en statut social grâce à leurs actes. Les autres peuvent lever les yeux vers eux et les juger cools, puissants ou drôles. Ou bien peuvent les craindre. De l'une ou l'autre façon, ils ont élevé leur statut.

Il y a une bonne dose d'état d'esprit fixe chez les tyrans: certaines personnes sont supérieures et certaines sont inférieures. Et les tyrans sont les juges. Eric Harris, un des tireurs de Columbine, était leur cible parfaite. Il avait une difformité à la cage thoracique, il était petit, il était accroc à l'informatique, et il n'était pas du Colorado. Ils l'ont jugé sans merci.

Victimes et vengeance

L'état d'esprit fixe peut également jouer un rôle dans la façon dont la victime réagit aux brimades. Quand les gens se sentent profondément jugés par un rejet, leur réflexe est de se sentir mal par rapport à eux-mêmes et de se débattre avec amertume. Ils ont été cruellement diminués et souhaitent diminuer en retour. Dans nos études, nous avons vu des gens parfaitement normaux – enfants et adultes – répondre au rejet par de violents fantasmes de vengeance.

Après nous avoir raconté un important rejet ou une grave trahison, des adultes à haut niveau d'éducation ont dit de façon très sérieuse: «Je voulais sa mort» ou «J'aurais facilement pu l'étrangler».

Quand nous entendons parler d'actes de violence à l'école, nous pensons généralement que seuls les mauvais enfants des mauvaises familles pourraient un jour passer à l'acte. Mais c'est étonnant de voir avec quelle rapidité des enfants moyens et ordinaires avec un état d'esprit fixe pensent à la vengeance violente.

Nous avons donné à des étudiants de deuxième secondaire d'une de nos écoles préférées un scénario à lire concernant les brimades. Nous leur avons demandé d'imaginer que cela leur arrive à eux.

C'est une nouvelle année scolaire et tout semble très bien se passer. Soudain, certains enfants populaires commencent à te taquiner et à t'injurier. Au début, tu ne t'en fais pas – ce sont des choses qui arrivent. Mais cela continue. Tous les jours, ils te suivent, ils se moquent de toi, de tes vêtements, de ton apparence et te traitent de «loser» – devant tout le monde. Et cela se produit tous les jours.

Nous leur avons alors demandé d'écrire ce qu'ils penseraient et ce qu'ils feraient ou voudraient faire.

D'abord, les élèves avec l'état d'esprit fixe ont pris l'incident de manière plus personnelle. Ils ont dit: «Je penserais que je suis un moins que rien et que personne ne m'aime» ou «Je penserais que je suis stupide et bizarre, que je suis un inadapté».

Ensuite, ils voulaient une vengeance violente, c'est-à-dire éclater de rage sur les tyrans, leur donner un coup de poing dans la figure, ou les piétiner. Ils étaient *fortement* d'accord avec l'affirmation «Mon premier but serait de me venger».

Ils avaient été jugés et ils voulaient juger en retour. C'est ce qu'ont fait Eric Harris et Dylan Klebold, les tireurs de Columbine. Ils ont jugé en retour. Pendant quelques longues et terribles heures, ils ont décidé qui vivrait et qui mourrait.

Dans notre étude, les élèves avec l'état d'esprit de développement n'étaient pas aussi enclins à voir l'intimidation comme le reflet de ce qu'ils étaient. Au lieu de ça, ils l'ont vue comme un problème psychologique des tyrans, une façon pour les tyrans de gagner en importance ou de prendre davantage confiance en eux: «Je penserais que la raison pour laquelle il me harcèle est probablement qu'il a des problèmes à la maison ou à l'école avec ses résultats». Ou «Il faut qu'ils fassent quelque chose de leur vie au lieu de prendre du plaisir à me pourrir la mienne».

Leur plan était souvent conçu pour éduquer les tyrans: «Je leur parlerais franchement. Je leur poserais des questions (pourquoi me disent-ils toutes ces choses et pourquoi me font-ils tout ça)». Ou «Affronter la personne et discuter du problème; j'aurais envie d'essayer de les aider à voir qu'ils ne sont pas drôles».

Les élèves avec l'état d'esprit de développement étaient également fortement en accord avec ceci: «Je voudrais finir par leur pardonner» et

«Mon principal but serait de les aider à devenir de meilleures personnes».

Il est peu probable qu'ils réussissent personnellement à réformer ou à éduquer les tyrans déterminés. Cependant, ce sont certainement de premières étapes plus constructives que de les piétiner.

Brooks Brown, un camarade de classe d'Eric Harris et Dylan Klebold, a été victime de brimades dès la troisième primaire³⁰⁶. Il a énormément souffert, et n'a pourtant pas cherché à se venger. Il rejetait l'état d'esprit fixe et le droit qu'auraient certaines personnes de juger les autres, comme ceux qui disaient: «Moi, je suis un joueur de football, et je suis donc meilleur que toi». Ou «Moi, je suis un joueur de basket [...] les geeks comme toi ne sont pas à mon niveau»³⁰⁷.

Mieux que cela, il a activement adopté un état d'esprit de développement. Selon ses propres termes: «Les gens sont capables de changer»³⁰⁸. Même peut-être Eric Harris, le leader plus dépressif et plus hostile des fusillades. Brown avait eu une très sérieuse engueulade avec Eric Harris plusieurs années auparavant, mais, dans leur dernière année de lycée, Brown a proposé une trêve. «Je lui ai dit que j'avais beaucoup changé depuis cette année-là [...] et que j'espérais qu'il ressentait la même chose à son sujet». Brown a continué et indiqué que, s'il constatait qu'Eric n'avait pas changé, il pourrait toujours se retirer. «Cependant, s'il avait mûri, alors pourquoi ne pas lui donner la chance de le prouver?».

Brooks n'a pas abandonné. Il veut toujours changer les gens. Il veut éveiller le monde au problème des brimades, et il veut atteindre les victimes et les débarrasser de leurs fantasmes de violence. Dès lors, il a travaillé pour le réalisateur Michael Moore sur *Bowling for Columbine* et mis en place un site web innovant où les enfants victimes de brimades peuvent communiquer les uns avec les autres et apprendre que la réponse n'est pas de tuer. «La réponse est d'utiliser votre esprit et d'améliorer les choses»³⁰⁹.

Brooks, comme moi, ne voit pas les tireurs comme des personnes qui sont dans un monde à part des autres. Il rapporte que son ami Dylan Klebold était à l'époque un enfant ordinaire vivant dans une bonne famille, avec des parents aimants et engagés. En fait, il met en garde: «Nous pouvons nous contenter de qualifier les tireurs de “monstres malades, complètement différents de nous”. [...] Ou bien, nous pouvons réaliser qu'il

y a d'autres Eric et Dylan autour de nous, que l'on conduit lentement [...] dans la même direction»³¹⁰.

Même si une victime n'a pas un état d'esprit fixe au départ, des brimades prolongées peuvent l'instiller. Particulièrement si d'autres se tiennent à proximité et ne font rien, ou même rejoignent les tyrans. Les victimes disent que, quand elles sont ridiculisées et humiliées et que personne ne prend leur défense, elles commencent à croire qu'elles le méritent. Elles commencent à se juger et à penser qu'elles *sont* inférieures.

Les tyrans jugent. Les victimes sont tout ouïe. Parfois, cela reste à l'intérieur et peut mener à la dépression et au suicide. Parfois, cela éclate sous forme de violence.

Que peut-on faire?

Les enfants isolés ne peuvent généralement pas arrêter les tyrans, surtout quand les tyrans attirent un groupe de supporters. Mais l'école en est capable – en changeant l'état d'esprit de l'école.

Les cultures d'écoles favorisent souvent, ou du moins acceptent, l'état d'esprit fixe. Elles acceptent que certains enfants se sentent supérieurs à d'autres et se sentent en droit de s'en prendre à eux. Elles considèrent également certains enfants comme des inadaptés pour lesquels elles ne peuvent pas faire grand-chose.

Mais certaines écoles ont atteint une réduction impressionnante des brimades en combattant l'atmosphère de jugement et en créant un climat de collaboration et de progrès personnels. Stan Davis, thérapeute, conseiller scolaire, et consultant, a développé un programme contre les brimades qui fonctionne³¹¹. Se basant sur le travail de Dan Olweus, un chercheur norvégien, le programme de Davis aide les tyrans à changer, soutient les victimes, et permet aux spectateurs de venir en aide à une victime. En quelques années, les brimades physiques dans son école ont baissé de 93% et les taquineries, de 53%.

Darla, une élève de troisième primaire, était en surpoids, maladroite, et pleurnicheuse. Elle était une cible de premier choix, et la moitié de la classe la persécutait, la frappait et l'injurait de façon quotidienne – et en tirait une approbation mutuelle. Plusieurs années plus tard, grâce au programme de

Davis, la persécution s'est arrêtée. Darla avait acquis de meilleures compétences sociales et avait même des amis. Ensuite, Darla est allée au collège et, un an après, est revenue raconter ce qui s'était passé. Ses camarades de classe de l'école primaire avaient vu clair en elle. Ils l'avaient aidée à se faire des amis et l'avaient protégée contre ses nouveaux pairs quand ils voulaient la harceler.

Davis parvient également à faire changer les tyrans. En fait, certains des enfants qui se sont précipités pour soutenir Darla au collège faisaient partie de ceux qui l'avaient antérieurement persécutée. Voici ce que fait Davis. D'abord, tout en imposant une discipline constante, il ne juge pas le tyran en tant que personne. Aucune critique n'est faite à un trait. Au lieu de cela, il les fait se sentir appréciés et bienvenus à l'école chaque jour.

Ensuite, il met en exergue chaque pas dans la bonne direction. Mais à nouveau, il ne félicite pas la personne; il félicite leur effort. «Je remarque que tu es resté à l'écart des bagarres. Cela m'indique que tu fais des efforts pour t'entendre avec les autres»³¹². Vous pouvez constater que Davis mène les élèves directement à l'état d'esprit de développement. Il les aide à voir leurs actions comme faisant partie d'un effort visant à s'améliorer. Même si le changement n'était pas intentionnel de la part des tyrans, ils peuvent maintenant essayer de fonctionner de la sorte.

Stan Davis a incorporé notre travail sur les compliments, la critique, et les états d'esprit à son programme, et cela a fonctionné. Voici une lettre que j'ai reçue de sa part.

Cher Dr Dweck,

Votre recherche a radicalement changé la manière dont je travaille avec les élèves. Je vois déjà des résultats positifs à mon utilisation différente du langage quand je donne un feed-back aux jeunes. L'an prochain, toute notre école s'embarque dans une initiative visant à encourager la motivation des élèves en nous basant sur le feed-back [de développement].

Bien à vous,

Stan Davis

Haim Ginott, un célèbre psychologue pour enfant, montre également comment les professeurs peuvent éloigner les tyrans du jugement et les

conduire vers l'amélioration et la compassion³¹³. Voici une lettre d'un professeur à un tyran de huit ans qui fait partie de sa classe. Notez qu'elle ne sous-entend pas qu'il est une mauvaise personne et qu'elle exprime du respect en se référant à son leadership, en utilisant des grands mots et en lui demandant conseil.

Cher Jay,

La mère d'Andy m'a dit que son fils a été très malheureux cette année. Les injures et l'ostracisme l'ont attristé et isolé. Je suis préoccupé par la situation. Ton expérience de leader dans ta classe fait de toi une personne vers laquelle je suis enclin à me tourner pour demander conseil. J'apprécie ta capacité à compatir avec ceux qui souffrent. Merci de m'écrire tes suggestions quant à la façon dont nous pouvons aider Andy.

Bien à toi, Ton professeur.

Dans un article du *New York Times* sur les brimades en milieu scolaire³¹⁴, Eric Harris et Dylan Klebold sont désignés comme «deux adolescents inadaptés». C'est vrai. Ils n'étaient pas adaptés. Mais on n'entend jamais les tyrans être qualifiés d'inadaptés. Parce qu'ils ne l'étaient pas. Ils cadraient très bien. En fait, ils définissaient et régnaient sur la culture de l'école.

L'idée selon laquelle certains sont autorisés à brutaliser les autres n'est pas saine. Stan Davis précise qu'en tant que société, nous avons rejeté l'idée selon laquelle des gens sont autorisés à brutaliser les noirs et à harceler les femmes. Pourquoi acceptons-nous l'idée que des gens sont autorisés à brutaliser nos enfants?

Ce faisant, nous insultons également les tyrans. Nous leur disons que nous ne pensons pas qu'ils soient capables de plus, et nous laissons passer l'opportunité de les aider à devenir plus que ça.

DÉVELOPPEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

◆ Après une rupture, vous sentez-vous jugé(e), amer(ère), et vindicatif(ve)? Ou bien vous sentez-vous blessé(e), mais gardez-vous l'espoir de pardonner, d'apprendre et de passer outre? Pensez au pire rejet que vous ayez jamais vécu. Soyez à l'écoute de vos sentiments, et voyez si vous pouvez les regarder avec un état d'esprit de développement. Qu'en avez-vous appris? Cela vous a-t-il appris quelque chose au sujet de ce que vous voulez et ne voulez pas dans votre vie? Cela vous a-t-il appris certaines choses positives qui ont été utiles dans des relations ultérieures? Pouvez-vous pardonner à cette personne et souhaiter son bien? Pouvez-vous laisser l'amertume de côté?

◆ Décrivez votre relation amoureuse idéale. Implique-t-elle une compatibilité parfaite – aucun désaccord, aucun compromis, aucun effort? Veuillez y réfléchir à nouveau. Dans toutes les relations, des problèmes surgissent. Essayez de les voir avec un état d'esprit de développement: les problèmes peuvent servir à développer une plus grande compréhension et une plus grande intimité. Permettez à votre partenaire de faire connaître ses différences, écoutez attentivement et discutez-en patiemment et consciencieusement. Vous seriez étonné(e) par la proximité que cela crée.

◆ Êtes-vous, comme moi, un(e) «critiqueur(euse)»? Ce n'est pas bon pour votre relation de tout mettre sur le dos de votre partenaire. Créez votre propre Maurice et le critiquez-le à la place. Mieux encore, travaillez à vous guérir du besoin de faire des reproches. Dépassez ce besoin de penser sans arrêt à la faute et au reproche. Pensez à moi quand vous essayez de faire cela également.

◆ Êtes-vous timide? Dans ce cas, vous avez vraiment besoin de l'état d'esprit de développement. Même s'il ne guérit pas votre timidité, il vous aidera à l'empêcher de gâcher vos interactions sociales. La prochaine fois que vous vous risquez dans une situation sociale, pensez à ceci: les compétences sociales sont des choses que vous pouvez améliorer et l'interaction sociale sert à apprendre et à prendre du plaisir, pas à être jugé. Continuez à vous exercer de cette façon.

* En français dans le texte (*NdT*).

* *My Fair Lady* est un film musical américain de George Cukor sorti en 1964, adapté de la comédie musicale homonyme, L'histoire se déroule à Londres, au début du XX^e siècle. Eliza Doolittle, une pauvre fleuriste cockney, demande au prétentieux professeur Higgins, qui se moque de son langage «primaire», des leçons de phonétique afin de parler comme une «lady dans une boutique de fleurs». Le colonel Pickering, ami et collègue du professeur, propose un pari à ce dernier: transformer suffisamment Eliza pour la faire passer pour une grande dame raffinée lors d'une réception à l'ambassade de Transylvanie, quelques mois plus tard. Higgins décide de relever le défi... (*NdT*)

Chapitre 7

Parents, enseignants et entraîneurs: d'où viennent les états d'esprit?

Aucun parent ne se dit: «Je me demande ce que je peux faire aujourd'hui pour faire du tort à mes enfants, corrompre leurs efforts, les détourner de l'apprentissage et limiter leur réussite». Bien sûr que non. Les parents se disent plutôt: «Je ferais et donnerais n'importe quoi pour que mes enfants réussissent». Pourtant, beaucoup de ce qu'ils font a un effet boomerang. Leurs jugements, leurs sermons et leurs techniques visant à motiver sont souvent susceptibles d'être mal interprétés.

En fait, chaque parole et chaque action envoie un message qui dit aux enfants – ou aux élèves, ou aux athlètes – comment ils doivent se considérer. Cela peut être un message d'état d'esprit fixe qui dit: *tu as des traits permanents et je porte un jugement sur eux*. Ou cela peut être un message d'état d'esprit de développement qui dit: *tu es une personne qui se développe et je m'intéresse à ton développement*.

Il est remarquable de voir combien les enfants sont sensibles à ces messages et combien ils s'en préoccupent. Haim Ginott, considéré comme un sage dans le domaine de l'éducation des enfants des années 1950 aux années 1970, raconte cette histoire³¹⁵. Bruce, cinq ans, s'était rendu avec sa mère à son nouveau jardin d'enfants. Quand ils sont arrivés, Bruce a levé les yeux vers les dessins sur le mur et a dit: «Qui a fait ces laids dessins?». Sa mère s'est empressée de le corriger: «Ce n'est pas gentil de dire que ces dessins sont laids alors qu'ils sont très beaux». Mais son institutrice savait exactement ce qu'il voulait dire. «Ici», a-t-elle dit, «on n'est pas obligé de faire de beaux dessins. On peut faire des dessins moyens si on en a envie». Bruce lui a fait un grand sourire. Elle avait répondu à sa vraie question: qu'est-ce qui arrive à un enfant qui ne dessine pas bien?

Ensuite, Bruce a aperçu une voiture de pompiers qui était cassée. Il l'a ramassée et a demandé d'un ton assuré: «Qui a cassé cette voiture de pompiers?». À nouveau, sa mère s'est empressée de dire: «Quelle

différence cela fait-il pour toi de savoir qui l'a cassée? Tu ne connais encore personne». Mais l'institutrice comprit. «Les jouets sont là pour jouer», lui a-t-elle dit. «Parfois, on les casse. Cela arrive». À nouveau, elle répondait à sa question: qu'arrive-t-il aux enfants qui cassent des jouets?

Bruce a fait un signe d'au revoir à sa maman et est parti commencer son premier jour au jardin d'enfants. Ce n'était pas un endroit où il serait jugé et étiqueté.

Vous savez, nous ne perdons jamais notre sensibilité à ces messages. Il y a plusieurs années, mon mari et moi avons passé deux semaines en Provence, dans le sud de la France. Tout le monde était extraordinaire avec nous – très gentil et très généreux. Mais le dernier jour, nous avons roulé jusqu'en Italie pour le déjeuner. Quand nous sommes arrivés et avons déniché un petit restaurant familial, les larmes ont commencé à couler sur mon visage. Je me sentais tellement bien entourée. J'ai dit à David: «Tu sais, en France, quand ils sont gentils avec toi, tu as l'impression que tu as réussi un examen. Mais en Italie, il n'y a pas d'examen».

Les parents et les enseignants qui envoient des messages avec un état d'esprit fixe ressemblent à la France et les parents et les enseignants qui envoient des messages avec un état d'esprit de développement ressemblent à l'Italie.

Commençons avec les messages que les parents envoient à leurs enfants – mais, vous le savez bien, il y a aussi des messages que les enseignants peuvent envoyer à leurs élèves ou que les entraîneurs peuvent envoyer à leurs athlètes.

LES PARENTS (ET LES ENSEIGNANTS): LES MESSAGES À PROPOS DE LA RÉUSSITE ET DE L'ÉCHEC

Les messages à propos de la réussite

Repérez les messages dans les exemples suivants:

«Tu as appris ça si vite! Tu es si intelligent!».

«Regarde ce dessin. Martha, serait-il le nouveau Picasso?».

«Tu es si brillant, tu as obtenu 20/20 sans même étudier!».

Si vous ressemblez à la plupart des parents, vous voyez ces messages comme des messages de soutien, encourageant l'estime de soi. Mais écoutez-les plus attentivement. Voyez si vous pouvez entendre un autre message. C'est celui que les enfants entendent:

Si je n'apprends pas quelque chose rapidement, je ne suis pas intelligent.

Je ne devrais jamais faire d'effort quand je dessine, sinon ils verront que je ne suis pas un Picasso.

Je devrais arrêter d'étudier, sinon ils ne penseront pas que je suis brillant.

Comment est-ce que je le sais? Vous souvenez-vous du [chapitre 3](#)³¹⁶ et de ce que je pensais de tous les compliments que les parents prodiguaient à leurs enfants dans l'espoir d'encourager la confiance et la réussite? Tu es si intelligent. Tu es si doué. Tu as un tel talent inné pour le sport. Et je me suis dit: «Attends une minute». N'est-ce pas par cela que les enfants avec l'état d'esprit fixe – les enfants vulnérables – sont obsédés? Insister sans cesse sur l'intelligence ou le talent ne rend-il par les enfants – tous les enfants – encore plus obsédés par cela?

C'est pour cela que nous avons commencé à étudier cette question. Après sept expériences avec des centaines d'enfants, nous sommes arrivés à une des conclusions les plus précieuses que j'ai jamais obtenues: vanter l'intelligence des enfants fait du tort à leur motivation et fait du tort à leur performance.

Comment cela est-il possible? Les enfants n'aiment-ils pas être complimentés?

Si, bien sûr, les enfants aiment les compliments. Et ils aiment surtout être complimentés pour leur intelligence et leur talent. Cela les stimule vraiment et leur donne une ardeur particulière – mais seulement sur le moment. Dès qu'ils achoppent sur un obstacle, leur confiance se volatilise et leur motivation est au plus bas. Si la réussite signifie qu'ils sont intelligents, alors l'échec signifie qu'ils ne le sont pas. C'est ça, l'état d'esprit fixe.

Voici ce que dit une mère qui a vu les effets qu'ont les compliments plein de bonnes intentions à propos de l'intelligence:

Je souhaite partager mon vécu avec vous. Je suis la mère d'un enfant de cinquième primaire qui est très intelligent. Il obtient systématiquement des notes se situant dans le 99^e centile* aux examens scolaires standardisés en mathématiques, en anglais et en sciences, mais il a de réels problèmes de «confiance en soi». Mon mari, qui est aussi une personne intelligente, estimait que ses parents n'ont jamais accordé de valeur à l'intellect et il a fait de la surcompensation avec notre fils en essayant de le complimenter sur le fait d'«être intelligent». Au cours des dernières années, je me suis dit que cela posait problème car mon fils, alors qu'il excelle sans problème à l'école, rechigne à s'investir dans des travaux ou des projets plus difficiles (comme le montrent vos études) parce qu'alors il pourrait penser qu'il n'est pas intelligent. Il présente une vision très exagérée de ses capacités et affirme qu'il peut faire mieux que les autres (tant sur le plan intellectuel que dans les activités physiques), mais il n'essaiera pas de telles activités car, bien sûr, il serait détruit par un échec.

Voici également ce que dit un de mes étudiants de l'Université de Columbia méditant sur son histoire:

Je me souviens avoir été souvent complimenté pour mon intelligence plutôt que pour mes efforts et, lentement mais sûrement, j'ai développé une aversion pour les défis difficiles. Très étonnamment, cela s'est étendu au-delà des défis scolaires et même athlétiques, jusqu'aux défis émotionnels. C'était ma plus grande difficulté d'apprentissage – cette tendance à voir la performance comme le reflet du caractère et, si je ne pouvais pas accomplir quelque chose tout de suite, à éviter la tâche ou à la traiter avec dédain.

Je sais bien que cela semble presque impossible de résister à ce type de compliment. Nous voulons que ceux que nous aimons sachent que nous tenons beaucoup à eux et que nous apprécions leur réussite. Même moi, je suis tombée dans le piège.

Un jour, je suis rentrée chez moi et mon mari, David, avait résolu un problème très difficile auquel nous réfléchissions depuis un moment. Avant de pouvoir m'arrêter, j'ai laissé échapper: «Tu es brillant!» Inutile de préciser que j'ai été horrifiée par ce que j'avais dit et, alors qu'une expression d'horreur envahissait mon visage, il s'est dépêché de me rassurer. «Je sais que tu as voulu le dire à la manière de l'“état d'esprit de développement”. Tu as voulu dire que j'ai cherché des stratégies, persévéré, essayé toutes sortes de solutions et fini par surmonter la difficulté».

«Oui», ai-je dit avec un léger sourire, «c'est *exactement* ce que j'ai voulu dire».

Envoyer des messages sur le processus et sur le développement

Mais alors, quelle est l'alternative au fait de complimenter le talent ou l'intelligence? La reformulation de David nous en donne un indice. Un de mes étudiants nous en dit plus:

Je suis rentré chez moi ce week-end et j'ai retrouvé ma sœur de douze ans pleine d'enthousiasme pour l'école. Je lui ai demandé ce qui l'excitait tant et elle m'a répondu: «J'ai eu 102 à mon épreuve de sciences humaines!». Je l'ai entendue répéter cette phrase environ cinq fois ce week-end. À ce moment-là, j'ai décidé d'appliquer à cette situation de la vie réelle ce que nous avons appris au cours. Plutôt que de complimenter son intelligence ou sa note, j'ai posé des questions qui l'ont fait réfléchir sur l'effort qu'elle avait investi dans son étude et sur la façon dont elle s'était améliorée depuis l'année précédente. L'année dernière, ses notes avaient baissé de plus en plus bas alors que l'année progressait et je pensais donc qu'il était important pour moi d'intervenir et de la guider dans la bonne direction en ce début d'année.

Cela signifie-t-il que nous ne pouvons pas complimenter nos enfants avec enthousiasme quand ils font quelque chose d'excellent? Devrions-nous essayer de retenir notre admiration pour leur réussite? Pas du tout. Cela signifie juste que nous devrions nous tenir à l'écart d'un certain *type* de compliment – le compliment qui juge leur intelligence ou leur talent. Ou le compliment qui implique que nous sommes fiers d'eux pour leur intelligence ou leur talent plutôt que pour le travail qu'ils consacrent pour y arriver.

Nous pouvons les complimenter autant que nous voulons pour le processus qui les oriente vers le développement – ce qu'ils ont accompli par

la pratique, la persistance dans l'étude et les bonnes stratégies. Et nous pouvons nous informer sur leur travail de manière à admirer et à apprécier leurs efforts et leurs choix.

«Ce devoir était très long et très compliqué. J'admire vraiment la façon dont tu t'es concentré et l'as terminé».

«Ce dessin a beaucoup de belles couleurs. Dis-m'en plus».

«Tu as mis tant de réflexion dans cette rédaction. Cela me fait vraiment comprendre Shakespeare sous un jour nouveau».

«La passion que tu insuffles dans ce morceau de piano me donne un réel sentiment de joie. Comment te sens-tu quand tu le joues?»

Récemment, j'ai été enthousiasmée d'apprendre que Haim Ginott, durant toute sa vie de travail avec les enfants, est arrivé à la même conclusion. «Le compliment devrait se référer non pas aux caractéristiques de personnalité de l'enfant, mais à ses efforts et à ses réalisations».

Parfois, les gens sont soucieux d'utiliser des compliments orientés vers le développement avec leurs enfants, mais les anéantissent ensuite par la façon dont ils parlent des autres. J'ai entendu des parents dire devant leurs enfants: «Ce n'est qu'un loser né», «Elle est naturellement géniale» ou «Elle a le cerveau comme un pois chiche». Quand les enfants entendent leurs parents porter des jugements fixes sur les autres, cela leur transmet un état d'esprit fixe. Et ils doivent se demander: *Suis-je le suivant?*

Cette mise en garde s'applique également aux enseignants! Dans une étude, nous avons enseigné aux élèves une leçon de maths pimentée d'un peu d'histoire des maths, à savoir, d'anecdotes sur les grands mathématiciens. À la moitié des élèves, nous avons parlé des mathématiciens comme de génies qui ont facilement abouti à leurs découvertes concernant les maths. Cela a suffi pour propulser les élèves dans un état d'esprit fixe. Cela a transmis le message: *il y a certaines personnes qui sont nées intelligentes en mathématiques et tout est facile pour elles. Et par ailleurs, il y a vous.* Pour l'autre moitié des élèves, nous avons parlé des mathématiciens comme de gens qui se sont passionnés pour les mathématiques et ont fini par faire de grandes découvertes. Cela a amené les élèves dans un état d'esprit de développement. Le message était: *les connaissances et la réussite arrivent par l'engagement et par l'effort.* Il

est étonnant de voir combien les enfants flairent ces messages dans nos commentaires les plus innocents.

Encore une chose concernant le compliment. Quand nous disons aux enfants: «Waw, tu l'as fait si vite!» ou «Regarde, tu n'as fait aucune erreur!», quel message envoyons-nous? Nous leur disons que ce qui compte pour nous, c'est la vitesse et la perfection. La vitesse et la perfection sont les ennemis de l'apprentissage difficile: «Si tu penses que je suis intelligent quand je suis rapide et parfait, je ferais mieux de ne jamais entreprendre le moindre défi». Ainsi que *devrions-* nous dire quand les enfants accomplissent une tâche – disons, des problèmes mathématiques – rapidement et parfaitement? Devrions-nous leur refuser le compliment qu'ils méritent? Oui. Quand cela arrive, je dis: «Oups! Je suppose que c'était trop facile. Je m'excuse de t'avoir fait perdre ton temps. Faisons quelque chose qui te fera vraiment apprendre!»

Encourager les enfants

Comment faites-vous en sorte qu'un enfant se sente en sécurité avant un examen ou une performance? Le même principe s'applique. Rassurer les enfants quant à leur intelligence ou leur talent entraîne l'effet inverse à celui attendu. Ils n'en craindront que davantage de montrer une faiblesse.

Kristina était une lycéenne vraiment intelligente qui, à sa grande honte, réussissait très mal à ses examens. Elle étudiait toujours, elle connaissait toujours la matière, mais chaque fois qu'arrivait l'examen, elle devenait tellement tendue que sa tête se vidait subitement. Ses notes ont baissé. Elle a déçu ses enseignants. Elle a déçu ses parents. Et cela n'allait faire qu'empirer quand elle a affronté les examens organisés par le College Board, auxquels les écoles qu'elle avait très envie d'intégrer accordaient tant de valeur.

La veille de chaque examen, ses parents, voyant à quel point elle était affolée, essayaient de renforcer sa confiance en elle. «Allez, *tu* sais combien tu es intelligente et *nous* le savons également. Tu vas déchirer. Maintenant, arrête de t'inquiéter».

Ils étaient d'un aussi grand soutien qu'ils le pouvaient, mais ils plaçaient la barre encore plus haut. Qu'auraient-ils pu dire à la place?

«Ce doit être terrible de ressentir que tout le monde t'évalue et de ne pas pouvoir montrer ce que tu sais. Nous voulons que tu saches que nous ne t'évaluons pas. Nous nous soucions de ton apprentissage et nous savons que tu as appris ce que tu devais. Nous sommes fiers que tu t'y sois tenue et aies continué à apprendre».

Les messages à propos de l'échec

Complimenter la réussite devrait être le cadet de nos soucis, n'est-ce pas? L'échec semble être une question beaucoup plus délicate. Les enfants peuvent d'emblée se sentir découragés et vulnérables. Mettons-nous à nouveau à l'écoute, cette fois, des messages que les parents peuvent envoyer en cas d'échec.

Elizabeth, neuf ans, était en route vers sa première compétition de gymnastique. Grande et maigre, flexible et énergique, elle était faite pour la gymnastique et elle adorait ça. Évidemment, elle était un peu nerveuse de concourir, mais elle était bonne en gymnastique et se sentait confiante en sa capacité à bien faire. Dans sa chambre, elle avait même pensé à l'endroit idéal où accrocher le ruban qu'elle gagnerait.

À la première épreuve, les exercices au sol, Elizabeth est passée la première. Bien qu'elle ait fait du bon boulot, son classement a changé après les quelques candidates suivantes, et elle a perdu. Elizabeth s'est également bien débrouillée dans les autres épreuves, mais pas assez pour gagner. Au terme de la soirée, elle n'avait reçu aucun ruban et était anéantie.

Que feriez-vous si vous étiez les parents d'Elizabeth?

1. Dire à Elizabeth que *vous*, vous avez trouvé qu'elle était la meilleure.
2. Lui dire qu'elle a été privée d'un ruban qui lui revenait.
3. La rassurer en lui disant que la gymnastique n'est pas si importante.
4. Lui dire qu'elle est capable de gagner et qu'elle gagnera sûrement la prochaine fois.
5. Lui dire qu'elle ne méritait pas de gagner.

Il y a un fort message dans notre société concernant la façon de promouvoir la confiance en soi des enfants et une partie importante de ce message est: *protégez-les de l'échec!* Bien que cela puisse aider face au

problème immédiat de la déception d'un enfant, cela peut être néfaste à long terme. Pourquoi?

Regardons les cinq réactions possibles du point de vue de l'état d'esprit – et écoutons les messages:

Le premier (*vous avez trouvé qu'elle était la meilleure*) est fondamentalement hypocrite. Elle n'était pas la meilleure – vous le savez et elle aussi. Cela ne lui fournit aucune recette pour s'en remettre ou s'améliorer.

Le deuxième (on l'a privée de la victoire) rejette la responsabilité sur les autres, quand le problème était en fait surtout dans sa performance, et pas dans le chef des juges. Voulez-vous qu'elle grandisse en attribuant aux autres la responsabilité de ses faiblesses?

Le troisième (la rassurer en lui disant que la gymnastique ne compte pas vraiment) lui apprend à dévaluer une chose si elle ne la fait pas bien tout de suite. Est-ce vraiment le message que vous voulez faire passer?

Le quatrième (elle possède la capacité) pourrait bien être le message le plus dangereux de tous. La capacité vous amène-t-elle forcément là où vous voulez? Si Elizabeth n'a pas gagné cette compétition, pourquoi devrait-elle gagner la prochaine?

La dernière option (lui dire qu'elle ne méritait pas de gagner) semble très dure dans ces circonstances. Et, bien sûr, vous ne le diriez pas tout à fait de cette façon. Mais c'est à peu près ce que son père à l'état d'esprit de développement lui a dit.

Voici ce qu'il a en réalité dit: «Elizabeth, je sais comment tu te sens. C'est si décevant d'avoir de hautes espérances, de faire de son mieux, mais de ne pas gagner. Mais tu sais, tu ne l'as pas encore vraiment mérité. Il y avait là beaucoup de filles qui font de la gymnastique depuis plus longtemps que toi et qui ont travaillé beaucoup plus dur que toi. Si c'est une chose à laquelle tu tiens vraiment, alors c'est une chose pour laquelle tu devras vraiment travailler».

Il a aussi fait savoir à Elizabeth que, si elle voulait faire de la gymnastique par simple amusement, c'était très bien. Mais que si elle voulait exceller lors des compétitions, cela exigeait davantage.

Elizabeth a pris ce message à cœur, passant beaucoup plus de temps à répéter et à perfectionner ses figures, surtout celles dans lesquelles elle était la plus faible. Lors de la compétition suivante, il y avait quatre-vingts jeunes filles venant de toute la région. Elizabeth a gagné cinq rubans pour les épreuves individuelles et fut la grande championne de la compétition, ramenant chez elle un gigantesque trophée. Aujourd'hui, sa chambre est tellement remplie de prix que vous pouvez à peine en voir les murs.

En substance, son père ne lui a pas seulement dit la vérité, mais il lui a aussi enseigné comment apprendre de ses échecs et faire ce qu'il faut pour réussir à l'avenir. Il a profondément compatie à sa déception, mais il ne lui a pas donné d'encouragement bidon qui n'aurait mené qu'à d'autres déceptions.

La critique constructive: un regard plus approfondi sur les messages d'échec

On entend souvent le terme *critique constructive*. Mais chacun ne pense-t-il pas que les critiques qu'il fait à ses enfants sont constructives? Pourquoi les gens les feraient-ils s'ils ne pensaient pas qu'elles sont utiles? Pourtant, beaucoup d'entre elles ne sont pas utiles du tout. Elles comportent plein de jugement sur l'enfant. *Constructive* signifie «qui aide l'enfant à améliorer quelque chose, à construire quelque chose de meilleur, ou à faire du meilleur travail».

Billy s'est dépêché de faire ses devoirs, en sautant plusieurs questions et en répondant aux autres de façon concise et bâclée. Son père a piqué une crise: «Ça, c'est ton devoir? Ne peux-tu pas faire ça correctement? Tu es soit bouché, soit irresponsable. Hein, qu'est-ce donc?». Sa réaction a réussi à mettre à la fois en doute l'intelligence et le caractère de son fils et à laisser entendre que ces défauts étaient permanents.

Comment son père aurait-il pu exprimer sa frustration et sa déception sans démolir les traits de son fils? Voici quelques pistes.

«Mon fils, ça me fait vraiment de la peine quand tu ne fais pas le travail à fond. Quand crois-tu pouvoir le terminer?».

«Mon fils, y a-t-il quelque chose que tu n'as pas compris dans le devoir? Voudrais-tu que je le passe en revue avec toi?».

«Mon fils, je suis triste quand je te vois passer à côté d'une chance d'apprendre quelque chose. Peux-tu trouver une façon de le faire qui t'aiderait à apprendre davantage?».

«Mon fils, cela semble être un devoir vraiment ennuyeux. Tu as toute ma compassion. Peux-tu penser à une façon de le rendre plus intéressant?» ou «Essayons de trouver une façon de diminuer ta souffrance et de faire du bon travail quand même. As-tu des idées?».

«Mon fils, te souviens-tu que je t'ai dit que les choses ennuyeuses nous aident à apprendre à nous concentrer? Ce devoir est un réel défi. Cela nécessitera vraiment toutes tes capacités de concentration. Voyons si tu peux te concentrer jusqu'à ce que ce devoir soit terminé!».

Parfois, les enfants porteront un jugement sur eux-mêmes et se mettront une étiquette. Ginott parle de Philip, quatorze ans, qui travaillait sur un projet avec son père quand il a accidentellement renversé les clous partout sur le plancher³¹⁷. Il a regardé son papa d'un air coupable et a dit:

PHILIP: Bigre, je suis si maladroit.

PÈRE: Ce n'est pas ce qu'on dit quand on renverse des clous.

PHILIP: Que dit-on?

PÈRE: On dit: j'ai renversé les clous – je vais les ramasser!

PHILIP: Seulement ça?

PÈRE: Seulement ça.

PHILIP: Merci, Papa.

Les enfants apprennent les messages³¹⁸

Les enfants avec l'état d'esprit fixe nous disent qu'ils reçoivent constamment des messages de jugement de la part de leurs parents. Ils disent qu'ils ont l'impression que leurs traits sont sans cesse évalués.

Nous leur avons demandé: «Imagine que tes parents te proposent de t'aider pour tes devoirs. Pourquoi le feraient-ils?»

Ils ont répondu: «La vraie raison est qu'ils voudraient voir à quel point je suis intelligent par rapport au devoir sur lequel je travaille».

Nous avons demandé: «Imagine que tes parents soient heureux que tu aies obtenu une bonne note. Pourquoi le seraient-ils?»

Ils ont répondu: «Ils seraient heureux de voir que je suis un enfant intelligent».

Nous avons demandé: «Imagine que tes parents discutent de tes résultats avec toi quand tu as mal réussi quelque chose à l'école. Pourquoi le feraient-ils?»

Ils ont répondu: «Ils pourraient avoir été inquiets que je ne fasse pas partie des enfants intelligents» et «Ils pensent que de mauvaises notes pourraient vouloir dire que je ne suis pas intelligent».

Ainsi, chaque fois que quelque chose se produit, ces enfants entendent un message de jugement.

Peut-être tous les enfants croient-ils que leurs parents portent un jugement sur eux. N'est-ce pas que ce que les parents font – faire sans cesse des remarques et des jugements? Ce n'est pas ce que pensent les élèves avec l'état d'esprit de développement. Ils pensent que leurs parents essaient seulement d'encourager l'apprentissage et les bonnes habitudes d'étude. Voici ce qu'ils disent des motivations de leurs parents:

Q: Imagine que tes parents te proposent de t'aider pour tes devoirs. Pourquoi le feraient-ils?

R: Ils veulent s'assurer que j'ai appris autant que je pouvais de mes devoirs.

Q: Imagine que tes parents soient heureux que tu aies obtenu une bonne note.

R: Ils sont heureux parce qu'une bonne note signifie que je suis vraiment resté concentré sur mon travail.

Q: Imagine que tes parents discutent de tes résultats avec toi quand tu as mal réussi quelque chose à l'école.

R: Ils veulent m'apprendre des façons de mieux étudier à l'avenir.

Même quand il était question de leur conduite ou de leurs relations, les enfants avec l'état d'esprit fixe se sentaient jugés, alors que les enfants avec l'état d'esprit de développement se sentaient aidés.

Q: Imagine que tes parents soient peinés quand tu n'as pas fait ce qu'ils t'ont demandé de faire. Pourquoi seraient-ils dans cet état?

ENFANT AVEC UN ÉTAT D'ESPRIT FIXE: Ils sont inquiets que je puisse être un mauvais enfant.

ENFANT AVEC UN ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT: Ils veulent m'aider à apprendre une façon de mieux faire la prochaine fois.

Tous les enfants font des bêtises. De fait, la recherche montre que les jeunes enfants normaux font des bêtises toutes les trois minutes. Cela devient-il une occasion de porter un jugement sur leur caractère ou une occasion de leur apprendre quelque chose?

Q: Imagine que tes parents soient mécontents quand tu ne partages pas avec les autres enfants. Pourquoi le seraient-ils?

ENFANT AVEC UN ÉTAT D'ESPRIT FIXE: Ils pensent que cela leur montre quelle sorte de personne je suis.

ENFANT AVEC UN ÉTAT D'ESPRIT DE DÉVELOPPEMENT: Ils veulent m'aider à apprendre de meilleures aptitudes pour m'entendre avec les autres enfants.

Les enfants apprennent ces leçons très tôt. Dès leur plus jeune âge, les enfants intègrent les messages de leurs parents, apprenant que leurs erreurs méritent jugement et punition, ou que leurs erreurs sont l'occasion de suggestions et d'enseignement.

Voici un enfant de maternelle que nous n'oublierons jamais³¹⁹. Vous allez l'entendre imaginer les différents messages que lui envoient ses parents. Voici la situation: à l'école, il a écrit des chiffres et il a fait une erreur. À présent, il nous dit comment ses parents réagiraient.

MÈRE: Bonjour. Pourquoi es-tu triste?

ENFANT: J'ai donné une série de chiffres à mon institutrice, j'ai oublié le chiffre 8 et maintenant je suis triste.

MÈRE: Eh bien, il y a une chose qui peut t'encourager.

ENFANT: Quoi ça?

MÈRE: Si tu dis honnêtement à ton institutrice que tu as fait tout ton possible, elle ne sera pas fâchée contre toi. [En tournant vers le père] Nous ne sommes pas fâchés, n'est-ce pas?

PÈRE: Oh si, nous le sommes! Mon fils, tu ferais mieux de filer dans ta chambre.

J'aurais souhaité pouvoir vous dire qu'il a écouté le message orienté vers le développement venant de sa mère. Mais dans notre étude, il a semblé faire attention au message de jugement venant de son papa, en se dévalorisant pour ses erreurs et en n'ayant aucune bonne idée pour les corriger. Néanmoins, il avait au moins le message d'effort de sa mère qu'il pouvait, avec un peu de chance, mettre en application à l'avenir.

Les parents commencent à interpréter et à réagir au comportement de leur enfant dès la première minute. Une jeune maman essaie de soigner son bébé. Le bébé pleure et ne tète pas. Ou bien tète quelques fois, abandonne et commence à crier. Le bébé est-il entêté? Le bébé est-il déficient? Après tout, la succion n'est-elle pas un réflexe inné? Les bébés ne sont-ils pas censés être naturellement doués pour téter? Qu'est-ce qui ne va pas avec mon bébé?

Une jeune mère dans cette situation m'a dit: «Au début, j'étais vraiment frustrée. J'ai ensuite gardé votre travail à l'esprit. J'ai continué à dire à mon bébé: «Nous apprenons tous les deux comment faire. Je sais que tu as faim. Je sais que c'est frustrant, mais nous apprenons». Cette façon de penser m'a aidée à rester calme et à le guider jusqu'à ce que cela fonctionne. Elle m'a aussi aidée à mieux comprendre mon bébé, et je savais dès lors comment lui enseigner d'autres choses également».

Ne portez pas de jugement. Enseignez. C'est un processus d'apprentissage.

Les enfants transmettent les messages

Une autre façon par laquelle nous savons que les enfants apprennent ces messages est que nous pouvons voir comment ils les transmettent. Même les jeunes enfants sont prêts à transmettre la sagesse qu'ils ont apprise. Nous avons demandé à des enfants de deuxième primaire: «Quel conseil donnerais-tu à un enfant de ta classe qui aurait des difficultés en mathématiques?»³²⁰. Voici le conseil d'un enfant avec l'état d'esprit de développement:

Est-ce que tu renonces souvent? Est-ce que tu réfléchis pendant une minute et puis renonces? Si tu fais ça, tu devrais réfléchir pendant plus longtemps – peut-être deux minutes, et si tu n'y arrives

pas, tu devrais relire le problème. À ce moment-là, si tu n'y arrives pas, tu devrais lever la main et demander à l'institutrice.

N'est-ce pas formidable? Les conseils des enfants avec l'état d'esprit fixe étaient loin d'être aussi utiles. Comme il n'y a aucune recette pour la réussite dans l'état d'esprit fixe, leurs conseils avaient tendance à être courts et gentils. «Je suis désolé» est le conseil qu'a donné un enfant, comme s'il lui faisait des condoléances.

Même les *bébés* peuvent faire passer les messages qu'ils ont reçus. Mary Main et Carol George ont étudié des enfants maltraités, qui avaient été jugés négativement et punis par leurs parents pour avoir pleuré ou fait une scène³²¹. Souvent, les parents maltraitants ne pensent pas que les pleurs des enfants sont un signe de leurs besoins, ou que les bébés ne peuvent pas arrêter de pleurer sur commande. À la place, à cause de ses pleurs, ils jugent l'enfant comme désobéissant, entêté ou mauvais.

Main et George ont observé des enfants maltraités (qui avaient entre un et trois ans) dans leur crèche, observant comment ils réagissaient quand d'autres enfants étaient en détresse et en pleurs. Les enfants abusés se mettaient souvent en colère sur les enfants en détresse et certains essayaient même de les violenter. Ils avaient intégré le message que les enfants qui pleurent doivent être jugés négativement et punis.

Nous croyons souvent que la maltraitance n'est transmise comme héritage à d'autres que quand les victimes de la maltraitance deviennent parents. Mais cette étude stupéfiante montre que les enfants apprennent la leçon très tôt, et qu'ils s'y conforment.

Au fait, comment les enfants qui n'avaient *pas* été maltraités ont-ils réagi face à leur camarade en pleurs? Ils ont montré de la compassion. Beaucoup sont allés vers l'enfant qui pleurait pour voir ce qui n'allait pas et voir s'ils pouvaient l'aider.

La discipline n'est-elle pas source d'apprentissage?

Beaucoup de parents croient que, quand ils jugent négativement et punissent, ils *enseignent* quelque chose, comme dans «Je vais t'apprendre une leçon que tu n'oublieras jamais». Qu'enseignent-ils? Ils enseignent à leurs enfants que, s'ils vont à l'encontre des règles ou des valeurs de leurs

parents, ils seront jugés négativement et punis. Ils n'enseignent pas à leurs enfants comment bien réfléchir aux problèmes et arriver tout seuls à des décisions éthiques et matures.

Et probablement qu'ils n'enseignent pas à leurs enfants que les canaux de communication sont ouverts.

Alyssa, seize ans, s'est approchée de sa mère et lui a dit qu'elle et ses amis voulaient essayer l'alcool. Pouvait-elle les inviter à venir pour un «cocktail»? En apparence, cela peut paraître scandaleux. Mais voici ce qu'Alyssa voulait dire. Elle et ses amis étaient allés à des fêtes où l'alcool était disponible, mais ils ne voulaient pas en boire pour la première fois dans un cadre où ils ne se sentaient pas en sécurité et sous contrôle. Ils ne voulaient pas non plus prendre le volant après avoir bu. Ils voulaient essayer l'alcool dans un cadre supervisé, avec la permission de leurs parents, à un endroit où leurs parents pourraient venir les rechercher après.

Peu importe que les parents d'Alyssa aient accepté ou non. Ils ont eu une vraie discussion sur les questions en jeu. Ils ont eu une discussion beaucoup plus instructive que ce qui aurait découlé d'un refus indigné, furieux et péremptoire.

Ce n'est pas que les parents à l'état d'esprit de développement gâtent et dorlotent leurs enfants. Pas du tout. Ils ont de hautes exigences, mais ils enseignent à leurs enfants comment les atteindre. Ils disent non, mais c'est un non juste, réfléchi et respectueux. La prochaine fois que vous vous trouvez dans une position où vous devez discipliner des enfants, demandez-vous quel message vous êtes en train de transmettre: *Je vais te juger négativement et te punir* ou *Je vais t'aider à réfléchir et à apprendre ?*

Les états d'esprit peuvent être une question de vie ou de mort

Bien entendu, les parents veulent le meilleur pour leurs enfants, mais les parents mettent parfois leurs enfants en danger. En tant que secrétaire académique de ma faculté à l'Université de Columbia, j'ai rencontré beaucoup d'étudiants en difficulté. Voici l'histoire d'une excellente étudiante qui a failli ne pas s'en sortir.

Sandy s'est présentée à mon bureau à l'Université de Columbia une semaine avant la remise des diplômes. Elle voulait changer de filière et

choisir la psychologie. C'était au fond une demande farfelue, mais j'ai senti son désespoir et j'ai écouté son histoire avec attention. Quand j'ai examiné son bulletin, il était rempli de 18-19/20 et de 8-9/20. Qu'est-ce qui se passait?

Sandy avait été préparée par ses parents pour aller à Harvard. En raison de leur état d'esprit fixe, le seul but de l'éducation de Sandy était de prouver sa valeur et sa compétence (et peut-être la leur) grâce à son admission à Harvard. Cela signifierait qu'elle était vraiment intelligente. Pour eux, ce n'était pas une question d'apprentissage. Il ne s'agissait pas d'approfondir son amour de la science. Il ne s'agissait même pas d'apporter une grande contribution. C'était l'étiquette qui comptait. Mais elle n'y est pas arrivée. Et elle est tombée dans une dépression qui la tourmentait depuis. Parfois elle réussissait à travailler efficacement (les 18-19/20), mais parfois pas (les 8-9/20).

Je savais que, si je ne l'aidais pas, elle n'obtiendrait pas son diplôme et que, si elle n'obtenait pas son diplôme, elle ne serait pas capable d'affronter ses parents. Et si elle ne pouvait pas affronter ses parents, je ne savais pas ce qui pouvait arriver.

J'étais légitimement capable d'aider Sandy à obtenir son diplôme, mais là n'est pas vraiment la question. C'est une vraie tragédie de prendre une jeune aussi brillante et étonnante que Sandy et de l'écraser avec le poids de ces étiquettes.

J'espère que ces histoires apprendront aux parents à «vouloir le meilleur» pour leurs enfants de la bonne façon – en stimulant leurs intérêts, leur développement et leur apprentissage.

Vouloir le meilleur de la pire façon

Regardons de plus près le message des parents de Sandy: *Nous ne nous soucions pas de la personne que tu es, de ce à quoi tu t'intéresses et de ce que tu peux devenir. Nous ne nous soucions pas de ton apprentissage. Nous ne t'aimerons et ne te respecterons que si tu vas à Harvard.*

Les parents de Mark étaient dans les mêmes dispositions. Mark était un excellent étudiant en maths et, lorsqu'il a terminé le collège, il était excité à l'idée d'aller au Lycée Stuyvesant, un lycée spécial de New York avec un

programme d'études en mathématiques et en sciences très poussé. Là, il étudierait les maths avec les meilleurs professeurs et parlerait de maths avec les étudiants les plus avancés de la ville. Stuyvesant avait aussi un programme qui lui permettrait de prendre des cours de maths de niveau universitaire à l'Université de Columbia aussitôt qu'il serait prêt.

Mais, au dernier moment, ses parents ne lui ont pas permis d'y aller. Ils avaient entendu dire qu'il était difficile d'entrer à Harvard si on avait été à Stuyvesant. Et ils l'ont dès lors fait aller dans un autre lycée.

Peu importait qu'il ne soit pas capable d'approfondir ses intérêts ou de développer ses talents. Une seule chose importait, et elle commençait par un H.

«**Nous t'aimons – à nos conditions**»

Ce n'est pas seulement *Je te juge*. C'est *Je te juge et je ne t'aimerai que si tu réussis – à mes conditions*.

Nous avons étudié des enfants de six à douze ans. Ceux avec l'état d'esprit fixe estiment que leurs parents ne les aimeront et ne les respecteront que s'ils confirment les espoirs que leurs parents nourrissent à leur égard. Les élèves du collège disent:

«J'ai souvent l'impression que mes parents ne m'apprécieront pas si je ne réussis pas aussi bien qu'ils le voudraient».

Ou: «Mes parents disent que je peux devenir tout ce que je veux, mais, au fond, je sens qu'ils ne m'approuveront que si je poursuis une profession qu'ils admirent».

Le père de John McEnroe était comme ça. Il portait des jugements – tout était noir ou blanc – et il mettait la pression. «Mes parents m'ont poussé. [...] Surtout mon père. Il semblait vivre pour voir ma jeune carrière se développer. [...] Je me souviens avoir dit à mon père que je n'aimais pas ça. J'aurais aimé lui dire: “Dois-tu vraiment venir à chaque match? Dois-tu vraiment venir à cet entraînement? Ne peux-tu pas en manquer un?”»³²².

McEnroe a donné à son père le succès dont il rêvait, mais McEnroe n'a jamais aimé ça. Il dit qu'il appréciait les *conséquences* de sa réussite – l'adulation et l'argent. Cependant, il affirme: «Beaucoup d'athlètes

semblent vraiment aimer pratiquer leur sport. Je ne crois pas avoir jamais ressenti ça avec le tennis»³²³.

Je crois qu'il aimait vraiment ça au tout début, parce qu'au départ, il était passionné par toutes les différentes manières dont on pouvait frapper une balle et créer de nouveaux coups. Mais il ne parle plus jamais de ce genre de fascination. Monsieur McEnroe a vu que son garçon était bon en tennis et sont alors arrivés la pression, le jugement et l'amour qui dépendait de la réussite de son fils.

Le père de Tiger Woods est radicalement différent. Il n'y a aucun doute que cet homme soit ambitieux. Il voit également son fils comme un élu avec un destin choisi par Dieu, mais il a encouragé l'amour du golf chez Tiger et a l'élevé de façon à ce qu'il se concentre sur le développement et l'apprentissage. «Si Tiger avait voulu devenir plombier, ça ne m'aurait pas dérangé dès lors qu'il était un excellent plombier. Le but était qu'il devienne quelqu'un de bien. C'est quelqu'un de génial»³²⁴. Tiger dit en retour: «Mes parents ont constitué la plus forte influence de ma vie. Ils m'ont appris à donner de ma personne, de mon temps, de mon talent et, par-dessus tout, de mon amour»³²⁵. Cela montre que vous pouvez avoir des parents très impliqués qui encouragent toujours *le développement propre de leur enfant*, plutôt que de le remplacer par leur pression et leurs jugements propres.

Dorothy DeLay, la célèbre professeure de violon, a rencontré des parents qui mettaient sans cesse la pression³²⁶. Des parents qui se souciaient plus du talent, de l'image et des qualificatifs que de l'apprentissage à long terme de l'enfant.

Des parents ont amené leur fils de huit ans pour qu'il joue pour DeLay³²⁷. En dépit des avertissements de cette dernière, ils l'avaient fait apprendre par cœur le concerto pour violon de Beethoven. Il n'a fait aucune faute, mais il jouait comme un robot effrayé. En réalité, ils avaient ruiné son jeu pour qu'il corresponde à leur idée du talent, comme s'ils voulaient dire: «Mon enfant de huit ans sait jouer le concerto pour violon de Beethoven. Que sait faire le vôtre?»

DeLay a passé d'innombrables heures avec une mère qui soutenait qu'il était temps que son fils soit engagé par une agence artistique de haut

niveau³²⁸. Mais avait-elle suivi le conseil de DeLay? Non. Pendant tout un temps, DeLay l'avait avertie que son fils n'avait pas un répertoire assez large. Plutôt que de prêter attention au conseil expert de DeLay et d'encourager le développement de son fils, la mère a cependant refusé de croire que quelqu'un pourrait rejeter un talent comme le sien pour une raison aussi futile.

Dans un tout autre style, on trouve la mère de Yura Lee. Mme Lee s'asseyait toujours sereinement pendant la leçon de Yura, sans la tension et la prise de note effrénée de certains des autres parents. Elle souriait, se balançait en rythme avec la musique et prenait du plaisir. Par conséquent, Yura n'a pas développé d'inquiétudes et d'insécurité comme les enfants qui ont des parents surinvestis et aux jugements hâtifs. Yura dit: «Je suis toujours heureuse quand je joue»³²⁹.

Les idéaux

N'est-il pas normal pour des parents de fixer des objectifs et d'avoir des idéaux pour leurs enfants? Bien sûr que si, mais certains idéaux sont utiles et d'autres ne le sont pas. Nous avons demandé à des collégiens de décrire leur modèle de l'élève brillant³³⁰. Et nous leur avons demandé de nous dire à quel point ils pensaient avoir les qualités requises pour atteindre cet idéal.

Les élèves avec l'état d'esprit fixe ont décrit des idéaux sur lesquels ils ne pouvaient pas travailler. Soit vous aviez ce qu'il fallait pour les atteindre, soit pas.

«L'élève brillant est celui qui naît avec un talent inné».

«Le génie, celui qui est physiquement en bonne santé et bon en sport. [...] Il y est arrivé grâce à la capacité naturelle».

Croyaient-ils qu'ils avaient les qualités requises pour atteindre leur idéal? La plupart, pas. À la place, ils ont dit que ces idéaux perturbaient leurs réflexions, les faisaient remettre les choses à plus tard, les faisaient abandonner et les stressait. Ils étaient démoralisés par l'idéal qu'ils ne pourraient jamais espérer atteindre.

Les élèves avec l'état d'esprit de développement ont décrit des idéaux comme ceux-ci:

«Un élève qui réussit est un élève dont le but premier est de développer ses connaissances et sa manière de penser et d'examiner le monde. Il ne voit pas les notes comme une fin en soi, mais comme des moyens pour continuer à se développer».

Ou: «L'élève idéal(e) accorde de la valeur à la connaissance en elle-même, autant que pour son utilité. Il ou elle espère apporter sa contribution à la société en général».

Étaient-ils semblables à leur idéal? Ils travaillaient dans ce but. «Aussi semblable que je puisse être – ça demande des efforts!». Ou: «J'ai pensé pendant de nombreuses années que les notes et examens étaient les choses les plus importantes, mais j'essaie maintenant d'aller au-delà de ça». Leurs idéaux les stimulaient.

Quand les parents donnent à leurs enfants un idéal typique de l'état d'esprit fixe, ils leur demandent de correspondre au modèle de l'enfant brillant et doué, sous peine d'être jugés indignes. Il n'y a pas de place pour l'erreur. Et il n'y a pas de place pour l'individualité des enfants – leurs intérêts, leurs excentricités, leurs désirs et leurs valeurs. Je pourrais difficilement compter les nombreuses fois où des parents avec un état d'esprit fixe m'ont dit en se tordant les mains que leurs enfants étaient en révolte ou en décrochage.

Haim Ginott décrit Nicholas, dix-sept ans:

Dans l'esprit de mon père, il y a l'image d'un fils idéal. Quand il me compare à cette image, il est profondément déçu. Je ne me montre pas à la hauteur du rêve de mon père. Depuis la petite enfance, j'ai senti sa déception. Il essayait de la cacher, mais ça ressortait de mille et une façons – dans son ton, dans ses mots, dans son silence. Il s'est acharné pour faire de moi une copie conforme de ses rêves. Quand il a échoué, il perdu tout espoir en moi. Mais il a laissé une profonde cicatrice, un sentiment permanent d'échec³³¹.

Quand les parents aident leurs enfants à construire des idéaux typiques de l'état d'esprit de développement, ils leur donnent une chose pour laquelle ils peuvent se battre. Ils donnent également à leurs enfants de la place pour se développer, de la place pour devenir des êtres humains complets qui apporteront leur contribution à la société d'une façon qui les enthousiasme. J'ai rarement entendu un parent à l'état d'esprit de développement dire: «Je suis déçu de mon enfant». Au contraire, avec un

sourire rayonnant, ils disent: «Je suis stupéfait par la personne incroyable que mon enfant est devenu».

Tout ce que j'ai dit des parents s'applique également aux enseignants. Mais les enseignants ont des inquiétudes supplémentaires. Ils font face à de grandes classes d'élèves avec des compétences variables, dont ils n'ont pas suivi l'apprentissage antérieur. Quelle est la meilleure façon d'éduquer ces élèves?

LES ENSEIGNANTS (ET LES PARENTS): QU'EST-CE QUI FAIT UN BON ENSEIGNANT (OU UN BON PARENT)?

Beaucoup d'éducateurs pensent que la baisse de leurs exigences amènera les élèves à vivre des expériences de réussite, promouvra leur estime de soi et augmentera leur réussite. Cela provient de la même philosophie que le fait de complimenter sans cesse l'intelligence des élèves. Eh bien, cela ne fonctionne pas. La baisse des exigences ne fait que générer des élèves faiblement instruits qui se sentent en droit d'avoir un travail facile et de généreux compliments.

Pendant trente-cinq ans, Sheila Schwartz a enseigné aux futurs professeurs d'anglais³³². Elle a essayé de mettre en place de hautes exigences, d'autant plus qu'ils allaient transmettre leurs connaissances à des générations d'enfants. Mais ils se sont indignés. «Une étudiante qui faisait plein de fautes d'orthographe et de grammaire», dit-elle, «est entrée dans mon bureau avec son mari de chez West Point* – en tenue de cérémonie, sa poitrine couverte de médailles – parce que sa susceptibilité avait été touchée par mon insistance quant au respect de l'orthographe».

Elle a demandé à un autre étudiant de résumer le thème du roman d'Harper Lee, *Ne tirez pas sur l'oiseau moqueur*, racontant l'histoire d'un avocat du sud des États-Unis luttant contre les préjugés et défendant (sans succès) un homme noir accusé de meurtre. L'étudiant soutenait que le thème était que «tous les gens sont fondamentalement bons». Quand Schwartz a mis en doute cette conclusion, l'étudiant a quitté la classe et est allé se plaindre chez le doyen. Schwartz a été réprimandée pour avoir de trop hautes exigences. Pourquoi, demande Schwartz, les faibles exigences de ces futurs enseignants devraient-elles être respectées plus que les besoins des enfants à qui ils enseigneront un jour?

D'autre part, se contenter de rehausser les exigences dans nos écoles, sans donner aux élèves les moyens de les atteindre, conduirait tout droit à un désastre. Cela ne fait que pousser les élèves faiblement préparés ou faiblement motivés vers l'échec et hors de l'école.

Y a-t-il une façon de mettre en place de hautes exigences *et* de permettre que les élèves les atteignent?

Au [chapitre 3](#), nous avons vu, dans le travail de Falko Rheinberg, que les enseignants avec l'état d'esprit de développement ont amené beaucoup de mauvais élèves à devenir de bons élèves. Nous avons vu, dans l'enseignement caractéristique de l'état d'esprit de développement de Jaime Escalante, que les lycéens des quartiers défavorisés pouvaient apprendre le calcul de niveau universitaire et, dans l'enseignement caractéristique de l'état d'esprit de développement de Marva Collins, que les élèves de primaire de quartiers défavorisés pouvaient lire Shakespeare. Dans ce chapitre, nous allons en apprendre davantage. Nous verrons comment l'enseignement caractéristique de l'état d'esprit de développement libère les potentialités des enfants.

Je me concentrerai sur trois excellents enseignants: deux qui ont travaillé avec des étudiants considérés comme «défavorisés» et une qui a travaillé avec des étudiants considérés comme surdoués. Qu'est-ce que ces excellents enseignants ont en commun?

Les excellents enseignants

Les excellents enseignants croient dans le développement de l'intellect et du talent et ils sont passionnés par le processus d'apprentissage.

Marva Collins a enseigné à des enfants de Chicago qui avaient été jugés et mis à l'écart³³³. Pour beaucoup, sa classe était leur dernière chance. Un élève était passé par treize écoles différentes en quatre ans. Un autre avait poignardé des enfants avec des crayons et avait été placé dans un centre de santé mentale. Un autre encore, âgé de huit ans, retirait la lame de son taille-crayon pour découper les manteaux, les chapeaux, les gants et les écharpes de ses camarades de classe. Un enfant parlait de se donner la mort dans presque chacune de ses phrases. Un élève avait frappé un autre élève avec un marteau dès son premier jour à l'école. Ces enfants n'avaient pas beaucoup appris à l'école, mais tout le monde savait que c'était de leur faute. Tout le monde, exceptée Collins.

Quand *60 Minutes** a fait un reportage sur la classe de Collins³³⁴, Morley Safer* a fait tout son possible pour faire dire à un enfant qu'il n'aimait pas l'école. «C'est si pénible ici. Il n'y a aucunes vacances. Il n'y a

pas de gymnastique. On vous fait travailler toute la journée. Vous n'avez que quarante minutes pour déjeuner. Pourquoi aimes-tu l'école? C'est vraiment trop dur». Mais l'élève a répondu, «C'est pour ça que je l'aime, c'est parce qu'elle augmente la taille de mon cerveau».

Zay Smith, rédactrice au *Chicago Sun-Times*, a interviewé un des enfants: «Nous faisons des choses difficiles ici. Ils remplissent notre cerveau»³³⁵.

Quand Collins se remémore comment elle a commencé, elle déclare: «J'ai toujours été passionnée par l'apprentissage, par le *processus* amenant à découvrir quelque chose de nouveau, et c'était excitant de partager les découvertes faites par mes [...] élèves»³³⁶. Le jour de la rentrée, elle promettait toujours à ses élèves – à tous ses élèves – qu'ils apprendraient. Elle établissait un contrat avec eux.

«Je sais que la plupart d'entre vous ne peuvent pas épeler leur nom. Vous ne connaissez pas l'alphabet, vous ne savez pas lire, vous ne connaissez pas les homonymes ou comment former des syllabes. Je vous promets que vous en serez capables. Aucun de vous n'a jamais échoué. L'école peut vous avoir ratés. Eh bien, dites adieu à l'échec, les enfants. Soyez les bienvenus dans la réussite. Ici, vous lirez des livres difficiles et comprendrez ce que vous lisez. Vous écrirez chaque jour. [...] Mais vous devez m'aider à vous aider. Si vous ne donnez rien, ne vous attendez à rien. La réussite ne vient pas à vous, c'est vous qui devez aller à elle»³³⁷.

La plaisir qu'elle prenait à voir ses élèves apprendre était immense. Alors qu'ils changeaient, d'enfants arrivés avec des «visages endurcis et des yeux vides» à des enfants commençant à déborder d'enthousiasme, elle leur a dit: «Je ne sais pas ce que saint Pierre a prévu me concernant, mais vous, chers enfants, vous me donnez mon paradis sur Terre»³³⁸.

Rafe Esquith enseigne à des élèves de deuxième primaire de Los Angeles provenant de quartiers pauvres tourmentés par le crime³³⁹. Beaucoup vivent avec des gens qui se droguent, boivent de l'alcool et ont des problèmes émotionnels. Chaque jour, il dit à ses élèves qu'il n'est pas plus intelligent qu'eux, mais seulement plus expérimenté. Il les fait constamment réaliser combien ils se sont développés intellectuellement –

comment les devoirs qui étaient difficiles au début sont devenus plus faciles grâce à leur pratique et à leur discipline.

À la différence de l'école de Collins ou de l'école d'Esquith, la Juilliard n'accepte que les étudiants les plus doués au monde. Vous pourriez penser que le message y est: *Vous êtes tous doués, maintenant revenons à l'apprentissage*. Cependant, l'idée du talent et du génie a plutôt tendance à se dessiner encore plus clairement dans ce cas-ci. En fait, beaucoup d'enseignants se sont mentalement débarrassés des élèves pour qui ils n'allaient pas se donner de mal. Exception faite de Dorothy DeLay, la merveilleuse professeure de violon d'Itzhak Perlman*, Midori* et Sarah Chang*.

Le mari de DeLay la taquinait toujours à propos de sa conviction «typique du Midwest» selon laquelle tout est possible. «Voici une prairie vide – construisons une ville»³⁴⁰. C'est exactement la raison pour laquelle elle aimait enseigner. Pour elle, dans l'enseignement, il était question de voir quelque chose grandir sous ses yeux. Et le défi était de trouver comment faire en sorte que cela se produise. Si les élèves ne jouaient pas juste, c'était parce qu'ils n'avaient pas appris comment faire.

Ivan Galamian, son mentor et collègue à la Juilliard, aurait dit: «Oh, il n'a pas l'oreille. Ne perdez pas votre temps»³⁴¹. Mais elle tenait à expérimenter différentes façons d'y remédier. (*Comment puis-je le faire?*) Et elle trouvait généralement un moyen. Comme de plus en plus d'élèves voulaient une partie de cet état d'esprit et qu'elle «gaspillait» de plus en plus de temps à ces efforts, Galamian a essayé de la faire licencier par le président de la Juilliard.

C'est intéressant. Aussi bien DeLay que Galamian valorisaient le talent, mais Galamian pensait que le talent était inné tandis que DeLay pensait que c'était une qualité qui pouvait être acquise. «Je crois qu'il est trop facile pour un enseignant de dire: «Oh, cet enfant n'est pas né avec ce talent, je ne vais donc pas perdre mon temps». Trop d'enseignants cachent leur propre manque de capacité derrière cette déclaration»³⁴².

DeLay s'est donnée corps et âme pour chacun de ses étudiants. Itzhak Perlman était son élève de même que Toby, sa femme³⁴³. Celle-ci dit que très peu d'enseignants ont la chance d'avoir ne serait-ce qu'une pâle copie d'un Itzhak Perlman dans une vie. «Elle a reçu tout cela, mais je ne crois

pas qu'elle lui ait donné davantage qu'elle ne m'a donné [...] et je crois que je ne suis qu'une personne parmi beaucoup, beaucoup d'autres». Quand on a, un jour, demandé à DeLay, à propos d'une autre élève, pourquoi elle consacrait tant de temps à une élève qui se montrait si peu prometteuse, elle a répondu: «Je pense qu'elle a quelque chose de particulier. [...] C'est en elle. Il y a une sorte de dignité»³⁴⁴. Si DeLay pouvait finir par insuffler cette dignité dans son jeu, cette élève deviendrait une violoniste particulière.

De hautes exigences et une atmosphère de soutien

Les excellents enseignants ont de fortes attentes pour tous leurs élèves, et pas seulement pour ceux qui réussissent déjà. Marva Collins a mis en place des exigences extrêmement élevées, dès le début. Elle a introduit des mots et des concepts qui étaient, au début, bien au-delà de ce que ses élèves pouvaient comprendre. Pourtant, elle a établi, dès le premier jour, une atmosphère d'affection et de sollicitude véritables en promettant aux élèves qu'ils seraient productifs: «Je vais t'aimer [...] je t'aime déjà et je vais t'aimer même quand tu ne t'aimeras pas toi-même»³⁴⁵, a-t-elle dit à un élève qui ne s'investissait pas.

Les enseignants doivent-ils aimer tous leurs élèves? Non, mais ils doivent se soucier de chacun des élèves.

Les enseignants avec l'état d'esprit fixe créent une atmosphère de jugement. Ces enseignants regardent la performance initiale des élèves et décident qui est intelligent et qui est bête. Ensuite, ils n'attendent plus rien des «bêtes». «Ils ne sont pas *ma* responsabilité».

Ces enseignants ne croient pas dans l'amélioration, et n'essaient dès lors pas de la susciter. Souvenez-vous des enseignants avec un état d'esprit fixe du [chapitre 3](#) qui disaient:

«Selon mon expérience, la réussite des élèves reste essentiellement constante au cours d'une année».

«En tant qu'enseignant, je n'ai aucune influence sur la capacité intellectuelle des élèves».

C'est comme ça que les stéréotypes fonctionnent. Les stéréotypes disent aux enseignants quels groupes sont brillants et quels groupes ne le sont pas.

Dès lors, les enseignants avec l'état d'esprit fixe savent de quels étudiants ne rien attendre avant même de les avoir rencontrés.

En savoir plus sur les hautes exigences et l'atmosphère de soutien

Quand Benjamin Bloom a étudié ses 120 pianistes concertistes, sculpteurs, nageurs, joueurs de tennis, mathématiciens et chercheurs en neurologie de niveau international³⁴⁶, il a trouvé quelque chose de fascinant. Pour la plupart d'entre eux, leurs premiers enseignants étaient incroyablement chaleureux et tolérants. Non qu'ils eussent de basses exigences. Pas du tout, mais ils créaient une atmosphère de confiance, pas de jugement. C'était comme s'ils disaient: «Je vais t'apprendre», et pas «Je vais évaluer ton talent».

Quand vous regardez ce que Collins et Esquith exigeaient de leurs élèves – de tous leurs élèves –, c'est presque choquant. Quand Collins a agrandi son école pour accueillir de jeunes enfants, elle exigeait que chaque enfant de quatre ans qui commençait en septembre sache lire à Noël³⁴⁷. Et ils y arrivaient tous. Les enfants de trois et quatre ans utilisaient un livre de vocabulaire intitulé *Vocabulaire du lycéen*. Les enfants de sept ans lisait le *Wall Street Journal*. Pour les enfants plus âgés, une discussion de *La république* de Platon menait à des discussions concernant *De la démocratie en Amérique* de Tocqueville, *La ferme des animaux* d'Orwell, Machiavel et le conseil municipal de Chicago. La liste des livres qu'elle faisait lire aux enfants de l'école primaire qui avaient du retard incluait *L'intégrale des pièces d'Anton Tchekhov*, *La physique par l'expérience* et *Les contes de Canterbury*. Oh, et toujours Shakespeare. Même les gamins qui se curaient les dents avec des crans d'arrêt, dit-elle, aimaient Shakespeare et en voulaient toujours plus.

Pourtant, Collins a maintenu une atmosphère extrêmement soutenante. Une atmosphère très stricte et disciplinée, mais aimante. Réalisant que ses élèves avaient eu des enseignants qui s'étaient donné pour mission de leur dire ce qui n'allait pas chez eux, elle a rapidement fait savoir son engagement total envers eux, en tant qu'élèves et en tant que personnes.

Esquith déplore la baisse des exigences³⁴⁸. Récemment, nous dit-il, son école a fêté les résultats en lecture de l'école, résultats qui étaient vingt points en dessous de la moyenne nationale. Pourquoi? Parce que ceux-ci

étaient un ou deux points plus haut que l'année d'avant. «Peut-être est-il important de voir le positif et d'être optimiste», dit-il, «mais l'illusion n'est pas une solution. Ceux qui fêtent un échec ne seront pas là pour aider les élèves d'aujourd'hui à faire la fête le jour de leur embauche dans un fast-food. [...] Quelqu'un doit dire aux enfants quand ils sont à la traîne et mettre au point un plan d'attaque pour les aider à se remettre à niveau».

Tous ses élèves de cinquième primaire maîtrisent une liste de lecture qui inclut *Des souris et des hommes*, *Un enfant du pays*, *Enterre mon cœur* à *Wounded Knee*, *Le club de la chance*, *Le journal d'Anne Frank*, *Ne tirez pas sur l'oiseau moqueur* et *Une paix séparée*. Chacun de ses élèves de sixième primaire passe un examen final d'algèbre qui ferait fondre en larmes la plupart des élèves de deuxième et de troisième secondaire. Mais, à nouveau, tout est accompli dans une atmosphère d'affection et d'engagement personnel profond envers chaque élève.

«Le défi et le soutien» décrivent également bien l'approche de DeLay. Un de ses anciens élèves l'exprime de cette façon: «Cela fait partie du génie de Mme DeLay – mettre les gens dans un état d'esprit dans lequel ils peuvent faire leur possible. [...] Très peu de professeurs peuvent vous faire atteindre votre potentiel ultime. Mme DeLay en a le don. Elle vous met au défi et, en même temps, vous vous sentez soutenu»³⁴⁹.

Du travail acharné, encore et toujours

Mais le défi et l'amour suffisent-ils? Pas tout à fait. Tous les excellents professeurs apprennent aux élèves *comment* atteindre des attentes élevées. Collins et Esquith n'ont pas donné une liste de lecture à leurs élèves en leur souhaitant bon voyage*. Les élèves de Collins on lu et discuté chaque ligne de *Macbeth* en classe. Esquith a passé des heures à choisir quels chapitres ils liraient en classe. «Je sais quel enfant relèvera le défi des paragraphes les plus difficiles, et choisis avec soin un passage pour l'enfant craintif afin qu'il commence son apprentissage en tant que bon lecteur. Rien n'est laissé au hasard. Cela demande énormément d'énergie, mais se retrouver avec de jeunes esprits qui sont suspendus à chaque mot d'un classique et en demandent plus si je m'arrête rend toute la préparation intéressante»³⁵⁰.

Qu'apprennent-ils aux élèves en cours de route? À aimer apprendre. À finir par apprendre et par réfléchir pour eux-mêmes. Et à travailler les bases

à fond. La classe d'Esquith se rassemblait souvent avant l'école, après l'école et pendant les vacances scolaires pour maîtriser les bases en anglais et en mathématiques, tout particulièrement quand le travail est devenu plus difficile. Sa devise: «Il n'y a pas de raccourci». Collins répercute cette idée quand elle dit à sa classe: «Il n'y a pas de magie. Mme Collins ne fait aucun miracle. Je ne marche pas sur l'eau, je n'écarte pas les flots. Tout ce que je fais, c'est aimer les enfants et travailler de façon plus acharnée que beaucoup de gens, et vous ferez de même»³⁵¹.

DeLay attendait beaucoup de ses élèves, mais les y guidait également. La plupart des élèves sont intimidés par l'idée du talent et cela les maintient dans un état d'esprit fixe. Mais DeLay a démystifié le talent. Un élève était sûr qu'il ne pourrait pas jouer un morceau aussi vite qu'Itzhak Perlman³⁵². Dès lors, elle ne l'a pas autorisé à voir le métronome avant qu'il y arrive. «Je suis persuadée que, s'il avait utilisé le métronome, quand il se serait approché de la vitesse d'Itzhak Perlman, il se serait dit qu'il ne pourrait jamais le faire aussi vite que lui, et se serait arrêté».

Un autre élève était intimidé par le beau son des violonistes de talent. «Nous étions en train de travailler sur mon son et je jouais une note, quand Mme DeLay m'a arrêté et m'a dit: "Maintenant, ça c'est un beau son"»³⁵³. Elle a ensuite expliqué comment chaque note doit avoir un beau commencement, un beau milieu et une belle fin, amenant à la note suivante. Et il pensait: «Waw! Si je peux le faire ici, je peux le faire partout». Soudain, le beau son de Perlman prenait du sens et n'était plus simplement un concept écrasant.

Quand certains élèves ne savent pas comment faire quelque chose et que d'autres le savent, l'écart semble infranchissable. Certains éducateurs essaient de rassurer leurs élèves en leur disant qu'ils sont très bien comme ils sont. Les enseignants à l'état d'esprit de développement disent la vérité aux élèves et leur donnent ensuite les outils pour réduire cet écart. Comme l'a dit Marva Collins à un élève qui faisait le pitre dans la classe: «Tu es en sixième primaire et ta note en lecture est de 1,1. Je ne cache pas tes notes dans un dossier. Je te les dis afin que tu saches ce qu'il te reste à faire. Maintenant, tes jours de pitrerie sont terminés»³⁵⁴. Et ils se sont ensuite mis au travail.

Les élèves qui s'en fichent

Qu'en est-il des élèves qui ne travaillent pas, qui ne veulent pas apprendre? Voici une version raccourcie d'une interaction entre Collins et Gary, un élève qui refusait de travailler, déchirait ses devoirs et ne participait pas aux cours³⁵⁵. Collins essaie de le faire aller au tableau pour résoudre quelques problèmes:

COLLINS: Très cher, que vas-tu faire? Faire quelque chose de ta vie ou la gâcher?

GARY: Je ne ferai pas ce fichu travail.

COLLINS: Je ne vais pas perdre foi en toi. Je ne vais pas te permettre de perdre foi en toi. Si tu restes à te reposer contre ce mur toute la journée, tu vas finir par te reposer sur quelque chose ou sur quelqu'un toute ta vie. Et toute l'intelligence étouffée à l'intérieur de toi sera gâchée.

Après cela, Gary a accepté d'aller au tableau, mais il a ensuite refusé de se mettre au travail. Au bout d'un moment, Collins a dit:

«Si tu ne veux pas participer, téléphone à ta maman et dis-lui: Maman, dans cette école nous devons apprendre, et Mme Collins dit que je ne peux pas perdre mon temps, donc viens me chercher s'il te plaît».

Gary a commencé à écrire. Il a fini par devenir un élève très participatif et passionné par l'écriture. Plus tard dans l'année, la classe discutait de Macbeth et de la façon dont sa réflexion désorientée l'avait amené à se rendre coupable de meurtre. «C'est un peu comme dit Socrate, n'est-ce pas, Mme Collins?»³⁵⁶, lança Gary. «Macbeth aurait du savoir qu'«Une pensée honnête mène à une vie honnête»». Pour un devoir, il a écrit, «Somnus, Dieu du sommeil, réveillez-nous, s'il vous plaît. Pendant que nous dormons, l'ignorance envahit le monde. [...] Débarrassez-nous de ce sortilège. Il ne faudra pas longtemps avant que l'ignorance ne fasse un coup d'État dans le monde»³⁵⁷.

Quand les enseignants portent des jugements à leur égard, les élèves sabotent les objectifs du professeur en ne faisant pas d'efforts. Mais quand les élèves pensent que l'école est faite pour eux – est un moyen pour eux de développer leurs esprits –, ils ne tiennent pas à se saboter.

Dans mon travail, j'ai vu des caïds tomber en larmes quand ils réalisent qu'ils peuvent devenir plus intelligents. Il est habituel pour les élèves de décrocher par rapport à l'école et d'adopter un air indifférent, mais nous faisons erreur si nous en concluons qu'un seul élève arrête de se soucier de sa scolarité.

Les enseignants avec un état d'esprit de développement: qui sont-ils?

Comment les enseignants à l'état d'esprit de développement peuvent-ils être si altruistes et consacrer un nombre incalculable d'heures aux pires élèves? Sont-ils en fait des saints? Est-il raisonnable de s'attendre à ce que tout le monde puisse devenir saint? La réponse est qu'ils ne sont pas totalement altruistes. Ils aiment apprendre. Et l'enseignement est une magnifique façon d'apprendre. À propos des gens et de la façon dont ils fonctionnent, à propos de ce que vous enseignez, à propos de vous-même, et à propos de la vie.

Les enseignants à l'état d'esprit fixe se voient souvent comme des produits finis. Leur rôle se cantonne à transmettre leurs connaissances. Mais cela ne devient-il pas ennuyeux d'année en année? Se retrouver une nouvelle fois devant un ensemble de visages et transmettre. Avec un tel état d'esprit, c'est difficile.

Seymour Sarason était un de mes professeurs quand j'étais à l'école doctorale. C'était un fabuleux pédagogue et il nous disait toujours de remettre les hypothèses en question. «Il y a une hypothèse», disait-il «selon laquelle les écoles servent à l'apprentissage des étudiants. Eh bien, pourquoi ne servent-elles pas tout autant à l'apprentissage des enseignants?». Je n'ai jamais oublié ça. Dans tout mon enseignement, je pense à ce que je trouve fascinant et à ce que j'aimerais apprendre de plus. J'utilise mon enseignement pour me développer et cela fait de moi, malgré toutes ces années, une enseignante fraîche et passionnée.

Un des premiers mentors de Marva Collins lui a enseigné la même chose, à savoir que, par-dessus tout, un bon enseignant est celui qui continue à apprendre avec les élèves. Et elle le faisait savoir face à ses élèves: «Parfois, je n'aime pas beaucoup les autres adultes parce qu'ils croient qu'ils connaissent tout. Je ne connais pas tout. Je peux apprendre tout le temps»³⁵⁸.

On a dit que Dorothy DeLay était une extraordinaire professeure parce que cela ne l'intéressait pas d'enseigner. Cela l'intéressait d'apprendre.

Dès lors, être un excellent professeur, est-ce inné ou acquis? Quelqu'un peut-il devenir comme Collins, Esquith, ou DeLay? Cela commence avec l'état d'esprit de développement – à propos de vous et des enfants. Pas seulement un intérêt de pure forme pour l'idée que tous les enfants peuvent apprendre, mais un désir profond d'atteindre et de mettre en action l'esprit de chaque enfant. Dans le *New York Times*³⁵⁹, Michael Lewis, évoque un entraîneur qui a fait ça pour lui. «J'avais un nouveau goût pour le [...] travail supplémentaire [...] et il n'a pas fallu longtemps pour comprendre combien ma vie pouvait être meilleure si j'appliquais ce nouveau zèle acquis sur un champ de base-ball au reste de mon existence. C'était comme si cet entraîneur de base-ball était entré à l'intérieur de moi, avait trouvé un interrupteur rouillé indiquant *À enclencher avant toute tentative d'usage*, et avait appuyé dessus».

Les entraîneurs sont également des enseignants, mais les succès et les échecs de leurs élèves se déroulent devant des foules, sont publiés dans les journaux et écrits dans les livres des records. Leurs travaux reposent sur la production de vainqueurs. Regardons de plus près trois entraîneurs légendaires pour voir leurs états d'esprit en action.

LES ENTRAÎNEURS: GAGNER PAR L'ÉTAT D'ESPRIT

Tout qui me connaît sourit quand je dis que quelqu'un est compliqué. «Que penses-tu d'Untel?». «Oh, il est compliqué». Ce n'est généralement pas un compliment. Cela signifie qu'Untel peut être très charmant, chaleureux et généreux, mais qu'il y a un courant sous-jacent d'ego qui peut jaillir à n'importe quel moment. Vous ne savez jamais vraiment quand vous pouvez lui faire confiance.

L'état d'esprit fixe rend les gens compliqués. Il les rend préoccupés par leurs traits fixes et crée le besoin de les attester, parfois à vos dépens. Et il les amène à porter des jugements.

L'entraîneur avec un état d'esprit fixe en action

Bobby Knight, l'entraîneur célèbre et controversé de basket-ball universitaire, est compliqué³⁶⁰. Il pouvait être incroyablement gentil. Une fois, il a laissé passer une importante et lucrative opportunité de devenir journaliste sportif, parce qu'un de ses anciens joueurs avait eu un sale accident. Knight s'est précipité à ses côtés et l'a accompagné au travers de cette rude épreuve.

Il pouvait être extrêmement bienveillant. Après que l'équipe de basket-ball qu'il entraînaît a gagné la médaille d'or olympique, il a insisté pour que l'équipe rende avant tout hommage à l'entraîneur Henry Iba. Iba n'avait jamais obtenu le respect qu'il méritait pour ses succès olympiques et, par tous les moyens, Knight voulait remédier à cette situation. Il a fait porter l'entraîneur Iba par l'équipe autour du terrain, sur les épaules des joueurs.

Knight se souciait beaucoup des résultats académiques de ses joueurs. Il voulait qu'ils reçoivent une éducation et était fortement opposé au fait de brosser les cours ou les leçons particulières.

Mais il pouvait également être cruel, et cette cruauté provenait de l'état d'esprit fixe. John Feinstein, l'auteur de *A season on the brink*, un livre sur Knight et son équipe, nous dit: «Knight était incapable d'accepter l'échec. Chaque défaite était personnelle; son équipe avait perdu, une équipe qu'il avait choisie et entraînée. [...] L'échec à n'importe quel niveau le détruisait,

surtout s'il s'agissait d'un échec au niveau de l'entraînement parce que c'était l'entraînement qui lui donnait son identité, le rendait particulier, le distinguait des autres»³⁶¹. Une défaite faisait de lui un raté et anéantissait son identité. Ainsi, quand il était votre entraîneur – quand vos victoires et vos défaites étaient une mesure de ses capacités – il portait sur vous des jugements sans pitié. Sa dévalorisation des joueurs qui le laissaient tomber n'avait, fort heureusement, aucun équivalent.

En Daryl Thomas, dit Feinstein, «Knight a vu un joueur à l'énorme potentiel. Thomas avait ce que les entraîneurs appellent un “corps d'un million de dollars”»³⁶². Il était grand et fort, mais également rapide. Il pouvait lancer la balle de la main gauche ou de la main droite. Knight ne pouvait pas vivre avec l'idée que Thomas et son corps d'un million de dollars n'apportaient pas la réussite à l'équipe:

«Tu sais ce que tu es, Daryl? Tu es la pire tapette que j'aie jamais vu jouer au basket-ball dans cette école. La pire tapette qui soit. Tu es foutrement plus capable que 95% des joueurs que nous avons eus ici mais tu es une gonzesse de la tête aux pieds. Une p... de gonzesse. Voilà ce que je pense de toi après trois ans»³⁶³.

Pour faire passer un message du même ordre, Knight a un jour mis un Tampax dans le casier d'un joueur.

Thomas était un gars sensible. Un assistant-entraîneur avait donné ce conseil: quand il te traite de connard, n'écoute pas. Mais quand il commence à te dire *pourquoi* tu es un connard, écoute. De cette façon, tu t'amélioreras. Thomas n'a pas pu suivre ce conseil. Il a tout entendu et, après la tirade, il a fondu en larmes en plein milieu du terrain de basket³⁶⁴.

La hache du jugement tombait sur le joueur qui avait l'audace de perdre un match. Souvent, Knight ne laissait pas les coupables rentrer avec le reste de l'équipe. Ils n'étaient plus dignes d'être traités avec respect. Une fois, après que son équipe a atteint les demi-finales d'un tournoi national (mais pas LE tournoi national), un interviewer lui a demandé ce qu'il aimait le plus dans l'équipe. «Ce que j'aime le plus dans cette équipe en ce moment», a répondu Knight, «c'est le fait qu'une fois encore, je n'ai qu'à la regarder jouer»³⁶⁵.

Certains joueurs pouvaient le prendre mieux que d'autres. Steve Alford, qui fit ensuite une carrière professionnelle, était venu en Indiana avec, en tête, des objectifs qui lui étaient chers, et était capable de rester fortement concentré sur le développement la plupart du temps³⁶⁶. Il était capable d'entendre et d'utiliser la sagesse de Knight et, le plus souvent, d'ignorer les parties obscènes ou dévalorisantes de ses tirades. Mais même lui décrit comment l'équipe se décomposait sous le joug des jugements de Knight et comment il est lui-même devenu personnellement si mécontent à certains égards qu'il a perdu son enthousiasme pour le sport.

«L'atmosphère était toxique. [...] Quand j'avais bien joué, je restais toujours optimiste, peu importe à quel point l'entraîneur avait crié. [...] Mais à un moment, son négativisme, pesant au-dessus de ma tête, me noyait. [...] Mes parents étaient inquiets. Ils pouvaient me voir perdre mon amour du jeu»³⁶⁷.

Le saint Graal: le sans-faute

Alford dit: «Le saint Graal de l'entraîneur était le jeu sans faute»³⁶⁸. Houla! Nous savons quel état d'esprit rend les erreurs intolérables. Et les explosions de Knight étaient légendaires. Il y a eu la fois où il a lancé une chaise à travers le terrain. Il y a eu la fois où il a jeté un joueur hors du terrain en le tirant par son maillot. Il y a eu la fois où il a pris un joueur par le cou. Il essayait souvent de justifier son comportement en disant qu'il renforçait l'équipe et la préparait à jouer sous pression. Mais la vérité est qu'il ne pouvait pas se contrôler. La chaise était-elle un exercice d'enseignement? Prendre un joueur par le cou était-il éducatif?

Il motivait ses joueurs, non pas par le respect qu'il leur portait, mais par l'intimidation – par la peur. Ils craignaient ses jugements et ses explosions. Cela fonctionnait-il?

Parfois, cela «fonctionnait». Il avait trois équipes de championnat. Au cours de la «saison au bord de l'abîme»* décrite par John Feinstein, l'équipe n'avait pas le niveau, l'expérience ou la rapidité, mais était compétitive³⁶⁹. Ils ont gagné vingt et un matchs, grâce à la grande connaissance du basketball et aux compétences d'entraînement de Knight.

Mais d'autres fois, cela ne marchait pas. Des joueurs individuels ou l'équipe tout entière s'effondrait. À la fin de cette fameuse saison, ils se sont effondrés. L'année d'avant, l'équipe s'était également effondrée sous la pression de Knight. Au cours des années, certains joueurs y échappaient en étant transférés dans d'autres écoles, en ne respectant pas les règles (en brossant les cours ou les leçons particulières), ou en devenant professionnel de façon précoce, comme Isiah Thomas. Lors d'un championnat du monde, les joueurs restaient souvent assis à s'imaginer où ils *auraient dû* aller à l'école, s'ils n'avaient pas fait l'erreur de choisir l'Université d'Indiana.

Knight n'avait pas un état d'esprit fixe à propos de la capacité de ses joueurs. Il croyait fortement en leur capacité à se développer. Mais il avait un état d'esprit fixe à propos de lui-même et de sa capacité d'entraînement. L'équipe était sa production et devait chaque fois prouver qu'il était capable. Il ne leur permettait pas de perdre des matchs, de faire des erreurs, ou de le questionner d'aucune façon, parce que cela refléterait sa compétence. Il ne semblait pas non plus analyser ses stratégies motivationnelles quand elles ne fonctionnaient pas. Peut-être Daryl Thomas avait-il besoin d'un autre type de stimulation que le ridicule ou l'humiliation.

Que devons-nous faire de cet homme compliqué en tant que mentor de jeunes joueurs? Sa plus grande star, Isiah Thomas, exprime sa profonde ambivalence à l'égard de Knight. «Vous savez, il y a eu des fois où, si j'avais eu un fusil, je crois que je lui aurais tiré dessus. Et il y a eu d'autres fois où j'aurais voulu l'embrasser, le serrer dans mes bras et lui dire que je l'aimais»³⁷⁰.

Personnellement, je ne me considérerais pas comme ayant pleinement réussi si mon meilleur élève avait envisagé de me tirer dessus.

L'entraîneur avec un état d'esprit de développement en action

Un entraîneur pour toutes les saisons*

L'entraîneur John Wooden a produit un des plus grands records de championnat sportif³⁷¹. Il a mené l'équipe de basket-ball de l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA) au Championnat de la National Collegiate Athletic Association (NCAA) en 1964, 1965, 1967, 1968, 1969,

1970, 1971, 1972, 1973 et 1975. Il y avait des saisons où son équipe est restée invaincue et, à une occasion, ils ont même accumulé quatre-vingt-huit victoires d'affilée. Tout cela, d'une certaine façon, je le savais.

Ce que j'ignorais, c'est que, quand Wooden est arrivé à l'UCLA, c'était bien loin d'être en raison d'une forme de dynastie du basket-ball. En fait, il ne voulait pas du tout travailler à l'UCLA. Il voulait aller à l'Université du Minnesota. Il s'était arrangé pour que l'Université du Minnesota lui téléphone un soir à six heures pour lui dire s'il avait le poste. Il avait dit à l'UCLA de l'appeler à sept heures. Personne n'a appelé à six heures, ni à six heures trente, ni même à six heures quarante-cinq. Dès lors, quand l'UCLA lui a téléphoné à sept heures, il a dit oui. À peine avait-il raccroché que l'appel de l'Université du Minnesota a retenti. Une tempête avait perturbé la ligne téléphonique et avait empêché le coup de téléphone passé à six heures pour lui proposer le job d'arriver jusqu'à lui.

L'UCLA avait des installations nettement insuffisantes. Pendant ses seize premières années, Wooden a réalisé l'entraînement dans une salle de gym bondée, sombre et faiblement aérée, connue sous le nom de «B.O. Barn*» en raison de l'effet évocateur des corps transpirants. Dans la même salle de gym, il y avait souvent des matchs de lutte, des entraînements de gymnastique, des sauts de trampoline et des entraînements de pom-pom girls le long du terrain de basket-ball.

Il n'y avait pas non plus de place pour les matchs. Pendant les toutes premières années, ils ont dû utiliser la B.O. Barn et ensuite, pendant quatorze ans, ils ont dû se déplacer dans la région et emprunter des salles à des écoles ou à des villes.

Et puis, il y avait les joueurs. Quand il leur a fait faire leur premier entraînement, il a été anéanti. Ils étaient si mauvais que, s'il avait eu une façon honorable de se défaire du poste, il l'aurait fait. La presse avait (avec perspicacité) choisi son équipe pour finir dernière dans leur division, mais Wooden s'est mis au travail et cette équipe risible n'a pas terminé dernière. Elle a gagné le titre de la division, avec vingt-deux victoires et sept défaites sur la saison. L'année suivante, ils sont allés aux matchs de qualification de la NCAA.

Que leur a-t-il donné? Il leur a donné un entraînement constant des compétences de base, il leur a donné la remise en forme et il leur a donné

l'état d'esprit.

Le saint Graal: la préparation et l'effort

Wooden n'est *pas* compliqué. Il est sage et intéressant, mais pas compliqué. C'est juste un homme avec un état d'esprit de développement franc qui vit selon une règle: «Il faut s'appliquer à devenir un peu meilleur chaque jour. En vous appliquant à cette tâche de devenir un peu meilleur chaque jour sur une longue durée, vous deviendrez *bien* meilleur»³⁷².

Il ne demandait pas des matchs sans faute. Il ne demandait pas que ses joueurs ne perdent jamais. Il demandait qu'ils soient totalement préparés et qu'ils donnent leur maximum. «Ai-je gagné? Ai-je perdu? Ce sont là de mauvaises questions. La bonne question est: Ai-je tout donné?»³⁷³ Si c'est le cas, dit-il, «Vous pouvez être battu au niveau du score, mais *vous ne perdrez jamais*»³⁷⁴.

Ce n'était pas un tendre. Il ne tolérait pas qu'on se la coule douce. Si les joueurs se la coulaient douce pendant l'entraînement, il éteignait les lumières et partait: «Messieurs, l'entraînement est terminé»³⁷⁵. Ce jour-là, ils avaient raté l'occasion de s'améliorer.

Égalité

Comme DeLay, Wooden a donné un temps et une attention identiques à tous ses joueurs, sans tenir compte de leurs compétences initiales. En retour, ceux-ci ont tout donné et se sont épanouis. Voici comment Wooden parle de deux nouveaux joueurs quand ils sont arrivés à l'UCLA: «Je les observés pour voir de quoi ils étaient capables et me suis ensuite dit: “Juste ciel, s'ils peuvent apporter une réelle contribution, une contribution en termes de *jeu*, à notre équipe, alors c'est que nous sommes assez minables”. Cependant, ce que je ne pouvais pas voir, c'est ce que ces hommes avaient à l'intérieur»³⁷⁶. Ils ont tous deux donné tout ce qu'ils pouvaient et sont tous deux devenus starters, et un des deux en tant que centre dans une équipe de championnat national.

Il avait autant de respect pour chacun des joueurs. Comme vous le savez peut-être, les numéros de certains joueurs sont parfois retirés après leur départ, en hommage à leur talent. Le numéro d'aucun joueur n'a été retiré

pendant que Wooden était entraîneur, bien qu'il ait eu certains des plus grands joueurs de tous les temps, comme Kareem Abdul-Jabbar et Bill Walton. Plus tard, quand leurs numéros ont été retirés, il était contre. «D'autres joueurs de notre équipe ont aussi porté ces numéros. Certains de ces autres joueurs m'ont donné presque tout qu'ils avaient. [...] Le maillot et le numéro qui s'y trouve n'appartiennent jamais à un seul joueur, peu importe à quel point le joueur était exceptionnel ou était une "star". Cela va à l'encontre de tout le concept d'équipe»³⁷⁷.

Attendez une minute. Son but était de gagner des matchs. Ne devez-vous pas préférer vos joueurs doués et donner moins aux joueurs de remplacement? Eh bien, il n'a pas fait *jouer* tous les joueurs de façon égale, mais il a donné la même chose à tous les joueurs. Par exemple, quand il a recruté un autre joueur la même année que Bill Walton, il lui a dit qu'il jouerait très peu dans les vrais matchs à cause de Walton. Mais il lui a promis: «Lorsque tu décrocheras ton diplôme, tu auras un contrat professionnel. Tu seras bon à ce point-là»³⁷⁸. Avant sa troisième année, le joueur avait donné tout ce qu'il pouvait à Bill Walton durant les entraînements. Et quand il est devenu professionnel, il a été nommé «débutant de l'année» au sein de sa ligue.

Préparer des joueurs pour la vie

Wooden était-il un génie, un magicien capable de transformer de médiocres joueurs en champions? En fait, il reconnaît que, du point de vue de la tactique et des stratégies du basket-ball, il était tout à fait moyen. Ce pour quoi il était vraiment bon, c'était pour analyser et motiver ses joueurs. Avec ces compétences, il était capable d'aider ses joueurs à atteindre leur potentiel, non seulement en basket-ball, mais aussi dans la vie – chose qu'il trouvait encore plus gratifiante que de gagner des matchs.

Les méthodes de Wooden fonctionnaient-elles? En plus des dix titres de championnat, nous avons le témoignage de ses joueurs, et aucun d'entre eux ne fait allusion à des armes à feu.

Bill Walton, au panthéon du basket-ball: «Évidemment, la vraie compétition à laquelle il nous préparait, c'était la vie. [...] Il nous a enseigné les valeurs et les caractéristiques qui pourraient faire de nous non seulement de bons joueurs, mais aussi de bonnes personnes»³⁷⁹.

Denny Crum, entraîneur couronné de succès: «Je ne peux pas imaginer ce que ma vie aurait été si l'entraîneur Wooden ne m'avait pas guidé, tel un phare. Les années passant, je l'apprécie de plus en plus et ne peux qu'espérer pouvoir avoir la moitié de l'influence qu'il a eue sur moi vis-à-vis des jeunes que j'entraîne»³⁸⁰.

Kareem Abdul-Jabbar, au panthéon du basket-ball: «La sagesse de l'entraîneur Wooden a eu une profonde influence sur moi en tant qu'athlète, mais une influence encore plus grande sur moi en tant qu'être humain. Il est responsable, en partie, de la personne que je suis aujourd'hui»³⁸¹.

Écoutez cette histoire.

C'était le moment de la victoire³⁸². L'UCLA venait de gagner son premier championnat national. Mais l'entraîneur Wooden était préoccupé par Fred Slaughter, un joueur qui avait joué dès le début de chaque match et avait fait une année brillante jusqu'à cette finale, le match de championnat. Le match ne se passait pas bien et, comme cela empirait, Wooden a estimé qu'un changement devait être fait. Il a donc fait sortir Fred. Le joueur de remplacement a fait du bon travail et Wooden l'a maintenu sur le terrain jusqu'à ce que le match soit pratiquement gagné.

La victoire fut un apogée. Non seulement ils venaient de gagner leur premier titre de la NCAA en battant l'université Duke, mais ils avaient aussi terminé la saison avec trente victoires et zéro défaite. Pourtant, la préoccupation de Wooden par rapport à Fred a fait passer son euphorie. Quand Wooden a quitté la conférence de presse pour retrouver Fred, il a ouvert la porte des vestiaires. Fred l'attendait. «Coach, je veux que vous sachiez que je comprends. Vous deviez laisser Doug en place parce qu'il a très bien joué, et pas moi. Je voulais désespérément jouer, mais je comprends vraiment et si quelqu'un dit que j'ai été vexé, ce n'est pas vrai. Déçu, oui, mais vexé, non. Et j'ai été très heureux pour Doug».

«Il existe des entraîneurs», dit Wooden, «qui ont gagné des championnats grâce à une approche de dictateur, comme Vince Lombardi et Bobby Knight. J'avais une philosophie différente. [...] Pour moi, l'inquiétude, la compassion et la considération ont toujours été des priorités de premier ordre»³⁸³.

Relisez l'histoire de Fred Slaughter et dites-moi si, dans les mêmes circonstances, l'entraîneur Knight se serait dépêché de consoler Daryl Thomas. Et Knight aurait-il permis à Thomas de creuser pour trouver sa fierté, sa dignité et sa générosité dans ce moment de déception?

Qui est l'ennemi: la réussite ou l'échec?

Pat Summitt est l'entraîneuse de l'équipe de basket-ball féminin de l'Université du Tennessee, les Lady Vols³⁸⁴. Elle les a entraînés pour six championnats nationaux. Elle n'est pas arrivée avec l'attitude philosophique de Wooden, et était *a priori* plus semblable à Knight dans sa position. Chaque fois que l'équipe perdait, elle ne pouvait pas passer à autre chose. Elle continuait à y penser, se remémorait sans cesse la défaite et se torturait elle-même et son équipe. Elle a ensuite évolué vers un rapport d'amour-haine envers la défaite. Émotionnellement, cela la rend encore malade. Mais elle aime ce que cela crée. Cela oblige tout le monde, joueurs comme entraîneurs, à développer un jeu plus complet. C'est la réussite qui est devenue l'ennemi.

Wooden appelle cela être «contaminé» par la réussite³⁸⁵. Pat Riley, l'ancien entraîneur de l'équipe de championnat des Lakers de Los Angeles, appelle cela la «maladie du moi»³⁸⁶ – penser que *vous* y êtes une fois pour toutes arrivé et laisser tomber la discipline et le travail qui vous ont amené jusque-là. Summitt explique: «La réussite vous endort. Elle amène les plus ambitieux d'entre nous à devenir satisfaits d'eux et à manquer de rigueur»³⁸⁷. Comme l'a dit Summitt, l'Université du Tennessee avait gagné cinq Championnats NCAA, mais seulement *une fois* quand elles étaient favorites. «Dans tous les autres cas, nous étions fâchées. Nous avons bien perdu quatre ou cinq titres que nous étions censées gagner».

Après le championnat de 1996, l'équipe était contente d'elle. Les joueuses les plus âgées étaient les championnes nationales et les nouvelles joueuses s'attendaient à être portées vers la victoire par le simple fait d'être à l'Université du Tennessee. Ce fut un désastre. Elles ont commencé à perdre et à perdre sérieusement. Le 15 décembre, elles ont été écrasées par l'Université Stanford alors qu'elles jouaient à domicile. Quelques matchs plus tard, elles ont à nouveau été vaincues à plate couture. Maintenant, elles avaient cinq défaites et plus personne n'attendait plus rien d'elles.

L'entraîneuse de Caroline Nord, souhaitant reconforter Summitt, lui a dit: «Allez, tiens bon jusqu'à l'année prochaine»³⁸⁸. HBO* était venu au Tennessee pour faire un documentaire, mais les producteurs cherchaient à présent une autre équipe. Même ses assistants pensaient qu'elles ne passeraient pas les matchs de qualification pour le championnat de mars.

Avant le match suivant, Summitt a rencontré l'équipe pendant cinq heures. Ce soir-là, elles jouaient contre Old Dominion, l'équipe classée seconde de tout le pays. Pour la première fois de la saison, elles ont tout donné. Mais elles ont à nouveau perdu. C'était dévastateur. Elles avaient investi, avaient fait le maximum et perdaient encore. Certaines pleuraient si fort qu'elles ne pouvaient plus parler ni même respirer. «Reprenez-vous», leur a dit Summitt. «Si vous faites tout le temps des efforts, si vous vous battez comme ça, je vous dis, je vous *promets*, que nous serons là en mars»³⁸⁹. Deux mois plus tard, elles étaient les championnes du pays.

Conclusion? Prenez garde à la réussite. Cela peut vous enfoncer dans l'état d'esprit fixe: «J'ai gagné parce que j'ai du talent. Je continuerai donc à gagner». La réussite peut contaminer une équipe ou un individu. Alex Rodriguez, un des meilleurs joueurs de base-ball, n'est pas contaminé par la réussite. «On ne reste jamais le même», dit-il. «On prend une voie ou une autre»³⁹⁰.

NOTRE HÉRITAGE

En tant que parents, enseignants et entraîneurs, nous avons la charge des vies d'autres personnes. Ils sont notre responsabilité et notre héritage. Nous savons maintenant que l'état d'esprit de développement a un rôle clé à jouer pour *nous* aider à réaliser notre mission et pour *les* aider à réaliser leur potentiel.

DÉVELOPPEZ VOTRE ÉTAT D'ESPRIT

◆ Chaque parole et action d'un parent envers son enfant transmet un message. Demain, écoutez ce que vous dites à vos enfants et soyez à l'écoute des messages que vous transmettez. S'agit-il de messages qui disent: Tu as des traits permanents et je les juge? Ou s'agit-il de messages qui disent: Tu es une personne en développement et je m'intéresse à ton développement?

◆ Comment utilisez-vous le compliment? Souvenez-vous que complimenter l'intelligence ou le talent des enfants, aussi tentant que cela puisse être, renvoie un message d'état d'esprit fixe. Cela fragilise leur confiance et leur motivation. Au lieu de cela, essayez de vous concentrer sur les processus qu'ils ont utilisés – leurs stratégies, efforts, ou choix. Entraînez-vous à utiliser le compliment des processus dans vos interactions avec vos enfants.

◆ Observez-vous et écoutez-vous avec attention quand votre enfant fait des bêtises. Souvenez-vous que c'est la critique constructive qui est la réaction qui aide l'enfant à comprendre comment corriger quelque chose. Ce n'est pas le feed-back qui étiquette ou excuse simplement l'enfant. Chaque jour, en fin de journée, mettez par écrit les critiques constructives (et les compliments par rapport au processus) dont vous avez fait part à vos enfants.

◆ Les parents fixent souvent des objectifs vers lesquels leurs enfants peuvent travailler. Souvenez-vous que le fait d'avoir un talent inné n'est pas un objectif. L'expansion des compétences et des connaissances en est un. Accordez beaucoup d'attention aux objectifs que vous fixez pour vos enfants.

◆ Si vous êtes enseignant(e), souvenez-vous qu'abaisser les exigences n'augmente pas la confiance en soi des élèves. Mais l'augmentation des exigences non plus, si on ne donne pas aux élèves des moyens pour les atteindre. L'état d'esprit de développement vous donne une voie pour mettre en place de hautes exigences et faire en sorte que les élèves les atteignent. Essayez de présenter les matières dans un cadre de

développement et de donner des feed-back sur les processus utilisés par les élèves. Je crois que vous apprécierez ce qui arrivera.

◆ Voyez-vous vos élèves plus lents comme des enfants qui ne seront jamais capables d'apprendre correctement? Se perçoivent-ils comme idiots pour toujours? Au lieu de cela, essayez de trouver ce qu'ils ne comprennent pas et quelles stratégies d'apprentissage ils n'ont pas. Souvenez vous que les excellents enseignants croient dans le développement du talent et de l'intellect et sont passionnés par le processus d'apprentissage.

◆ Êtes-vous un entraîneur(euse) avec un état d'esprit fixe? Pensez-vous avant tout à votre record et à votre réputation? Êtes-vous intolérant(e)s envers les fautes? Essayez-vous de motiver vos joueurs au-delà du jugement? Cela peut être ce qui soutient vos athlètes.

Essayez l'état d'esprit de développement. Au lieu de demander des matchs sans faute, demandez un engagement total et de véritables efforts. Au lieu d'évaluer les joueurs, donnez-leur le respect et l'entraînement dont ils ont besoin pour se développer.

◆ En tant que parents, enseignants et entraîneurs, notre mission est de développer le potentiel des gens. Utilisons toutes les leçons de l'état d'esprit de développement – et tout ce que nous pouvons – pour y parvenir.

* En statistique, un centile est la valeur d'une variable en dessous de laquelle se trouve un certain pourcentage d'observations. L'enfant dont il est ici question a donc des notes supérieures à 99% des autres élèves (NdT).

* L'Académie militaire de West Point (en anglais *United States Military Academy at West Point*) est une base et une académie militaire de l'Armée américaine, une des deux écoles militaires les plus prestigieuses aux États-Unis avec celle de l'Académie navale d'Annapolis (NdT).

* *60 Minutes* est un magazine d'information américain produit par CBS News et diffusé par CBS. Actuellement diffusé le dimanche à 19:00, *60 Minutes* est régulièrement en tête des sondages d'audience (NdT).

* Morley Safer (né en 1931) est un journaliste canadien correspondant pour CBS News. Il est connu pour son travail dans le magazine *60 Minutes* (NdT).

* Violoniste et professeur de musique israélien né en 1945. Il est considéré comme l'un des plus grands violonistes de la fin du XX^e siècle (NdT).

* Célèbre violoniste d'origine japonaise née en 1971 (NdT).

* Célèbre violoniste américaine d'origine coréenne, née en 1980 (NdT).

* En français dans le texte (NdT).

* Référence au titre du livre *A season on the brink*, évoqué plus haut (NdT).

* Littéralement: *A coach for all seasons*, titre de deux livres sur des entraîneurs sportifs (un de Stuart Melvin et un de Morgan Wootten et Bill Gilbert) (NdT).

* Littéralement, la *Body Odor Barn*, soit la «grange de l'odeur corporelle» (NdT).

* Home Box Office (ou HBO) est une chaîne de télévision à péage américaine. Elle pourrait être comparée à Canal + (NdT).

Chapitre 8

Un atelier pour changer les états d'esprit

L'état d'esprit de développement est basé sur la croyance dans le changement, et l'aspect le plus gratifiant de mon travail consiste à observer les gens changer. Rien n'est plus agréable que de voir les gens découvrir comment atteindre ce qui compte pour eux. Ce chapitre concerne des enfants et des adultes qui ont compris comment utiliser leurs capacités, ainsi que la façon dont nous pouvons tous y arriver.

LA NATURE DU CHANGEMENT

J'étais au milieu de ma deuxième primaire quand ma famille a déménagé. Subitement, je me suis retrouvée dans une nouvelle école. Rien ne m'était familier – l'institutrice, les élèves et le travail. C'est le travail qui me terrifiait. Ma nouvelle classe était très en avance sur l'ancienne, ou du moins j'en avais l'impression. Ils écrivaient des lettres que je n'avais pas encore appris à écrire. Et il y avait une façon de faire chaque chose que tout le monde semblait connaître, sauf moi. Ainsi, quand l'institutrice disait: «Inscrivez votre nom sur votre feuille, au bon endroit», je n'avais aucune idée de ce qu'elle voulait dire.

Alors, je pleurais. Chaque jour, il y avait des choses que je ne savais pas faire. Chaque fois, je me sentais perdue et submergée. Pourquoi n'ai-je pas tout simplement dit à l'institutrice: «Mme Kahn, je n'ai pas encore appris à faire cela. Pourriez-vous me montrer comment faire?».

Une autre fois, quand j'étais petite, mes parents m'ont donné de l'argent pour aller au cinéma avec un adulte et un groupe d'enfants. Quand j'ai tourné le coin avant d'arriver au lieu de rencontre, j'ai regardé le pâté de maisons et les ai vus partir. Mais au lieu de courir après eux et de crier: «Attendez-moi!», je suis restée pétrifiée, serrant les pièces dans ma main tout en les voyant s'éloigner.

Pourquoi n'ai-je pas essayé de les arrêter ou de les rattraper? Pourquoi ai-je accepté ma défaite avant d'avoir essayé quoi que ce soit? Je sais que, dans mes rêves, je faisais souvent des exploits magiques ou surhumains face au danger. J'ai même un dessin de moi avec la cape de Superman que je m'étais fabriquée. Pourquoi, dans la vie réelle, ne pouvais-je pas faire une chose aussi ordinaire que demander de l'aide ou crier pour que des gens m'attendent?

Dans mon travail, je vois beaucoup de jeunes enfants comme cela – des enfants brillants, apparemment pleins de ressources, qui sont paralysés par les revers. Dans certaines de nos études, ils doivent juste poser une action très simple pour améliorer les choses. Mais ils ne le font pas. Ce sont les

jeunes enfants avec l'état d'esprit fixe. Quand les choses se passent mal, ils se sentent impuissants et incapables.

Même maintenant, quand une chose ne se passe pas bien ou quand une chose prometteuse semble mal partie, j'ai encore un sentiment passager d'impuissance. Cela signifie-t-il que je n'ai pas changé?

Non, cela signifie que le changement, ce n'est pas comme de la chirurgie. Même quand vous changez, les anciennes croyances ne sont pas simplement retirées et remplacées par de meilleures, comme une hanche ou un genou usé. Les nouvelles croyances prennent plutôt leur place à côté des anciennes et, quand elles gagnent de la vigueur, elles vous permettent de penser, de ressentir et d'agir différemment.

Les croyances sont la clé du bonheur (et du malheur)

Au cours des années 1960, le psychiatre Aaron Beck travaillait avec ses patients quand il s'est soudain rendu compte que c'étaient leurs *croyances* qui causaient leurs problèmes³⁹¹. Juste avant qu'ils ressentent une vague d'inquiétude ou de dépression, quelque chose leur traversait rapidement l'esprit. Cela peut être: «Dr Beck, je crois que je suis incompetent» ou «Cette thérapie ne marchera jamais. Je ne me sentirai jamais mieux». Ces types de croyances causaient leur sentiment négatif non seulement durant la séance de thérapie, mais aussi dans leur existence.

Ce n'étaient pas des croyances dont les gens étaient habituellement conscients. Pourtant, Beck a constaté qu'il pouvait apprendre aux gens à y prêter attention et à les entendre. Il a ensuite découvert qu'il pouvait leur apprendre comment travailler et changer ces croyances. C'est comme ça qu'est née la thérapie cognitive, une des thérapies les plus efficaces qui aient jamais été développées.

Qu'ils en soient ou non conscients, les gens gardent tous continuellement un œil sur ce qui leur arrive, ce que cela signifie et ce qu'ils devraient faire. En d'autres termes, nos esprits surveillent et interprètent en permanence. C'est comme ça que nous restons sur la bonne voie. Cependant, le processus d'interprétation se passe parfois mal. Certaines personnes donnent des interprétations plus extrêmes aux choses qui arrivent – et réagissent ensuite avec des sentiments exagérés d'inquiétude, de dépression, de colère... ou de supériorité.

Les états d'esprit vont plus loin

Les états d'esprit encadrent la vigilance qui prend place dans les têtes des gens. Ils guident tout le processus d'interprétation. L'état d'esprit fixe crée un monologue intérieur qui est concentré sur le fait de juger: «Cela signifie que je suis un perdant», «Cela signifie que je suis mieux qu'eux», «Cela signifie que je suis un mauvais mari», «Cela signifie que mon partenaire est égoïste».

Dans plusieurs études³⁹², nous avons exploré la façon dont les gens avec un état d'esprit fixe traitaient les informations qu'ils recevaient. Nous avons constaté qu'ils donnent une très forte évaluation à chaque information. Quelque chose de bon menait à une très forte étiquette positive et quelque chose de mauvais menait à une très forte étiquette négative.

Les gens avec un état d'esprit de développement contrôlent également ce qui se passe en permanence, mais leur monologue intérieur ne concerne pas le fait d'évaluer de cette façon ce qu'ils valent et ce que valent les autres. Bien sûr, ils sont sensibles aux informations positives et négatives, mais ils sont à l'écoute de leurs implications en termes d'apprentissage et d'action constructive: Que puis-je en apprendre? Comment puis-je m'améliorer? Comment puis-je aider mon partenaire à mieux faire?

En fait, la thérapie cognitive apprend essentiellement aux gens à tempérer leurs jugements extrêmes et à les rendre plus raisonnables. Par exemple, supposons qu'Alana réussisse mal un examen et en conclue: «Je suis stupide». La thérapie cognitive lui apprendrait à regarder les faits de plus près et à se demander: Quelles sont les preuves en faveur et à l'encontre de ta conclusion? Alana peut, après y avoir été poussée, trouver une longue liste de façons dont elle a été compétente dans le passé et peut alors reconnaître: «Je suppose que je ne suis pas aussi incompetente que je le pensais».

Elle peut également être encouragée à penser aux raisons autres que la stupidité qui l'ont amenée à mal réussir l'examen, et celles-ci peuvent tempérer son jugement négatif. Alana a ensuite appris comment le faire pour elle-même de façon à ce que, quand elle se jugera négativement à l'avenir, elle puisse réfuter ce jugement et se sentir mieux.

De cette manière, la thérapie cognitive aide les gens à porter des jugements plus réalistes et optimistes. *Mais elle ne les sort pas de l'état d'esprit fixe et de son monde de jugement.* Elle n'affronte pas l'hypothèse fondamentale – l'idée que les traits sont fixes – qui les amène à s'évaluer sans cesse³⁹³. En d'autres termes, elle ne les accompagne pas du monde du jugement vers le monde du développement.

Ce chapitre concerne la transformation du monologue intérieur, d'un monologue de jugement à un monologue orienté vers le développement.

LES COURS SUR L'ÉTAT D'ESPRIT

Le simple fait d'apprendre l'état d'esprit de développement peut provoquer un grand changement dans la façon dont les gens se considèrent et considèrent leur existence.

Ainsi, chaque année, lors de mon cours de premier cycle, j'enseigne ces états d'esprit – non seulement parce qu'ils font partie du thème du cours, mais aussi parce que je sais la pression que ressentent ces étudiants. Chaque année, les étudiants me décrivent comment ces idées les ont transformés dans toutes les sphères de leur vie.

Voici Maggie, l'écrivaine en herbe:

J'ai réalisé que, en ce qui concerne les activités artistiques ou créatives, j'avais intériorisé un état d'esprit fixe. Je pensais que les gens étaient artistes ou créatifs par nature et qu'on ne pouvait pas progresser grâce à l'effort. Cela a directement affecté ma vie, car j'ai toujours voulu devenir écrivaine, mais j'avais peur de suivre tout cours d'écriture ou de partager mon écriture créative avec d'autres. C'est directement rattaché à mon état d'esprit, parce que n'importe quelle critique négative signifierait que je ne suis pas écrivaine par nature. J'avais trop peur que pour m'exposer à la possibilité de ne pas être naturellement douée.

Maintenant que j'ai assisté à vos cours, j'ai décidé de m'inscrire à un cours d'écriture créative au prochain trimestre. Et j'estime que je suis vraiment arrivée à comprendre ce qui m'empêchait de poursuivre un intérêt qui a longtemps été mon rêve secret. J'estime vraiment que ces informations m'ont permis de m'assumer!

Le monologue intérieur de Maggie était: *Ne fais pas ça. Ne suis pas de cours d'écriture. Ne partage pas tes écrits avec d'autres. Le risque n'en vaut pas la peine. Ton rêve pourrait être détruit. Protège-le.*

Maintenant, il dit: *Vas-y. Fais en sorte que ça se réalise. Développe tes connaissances. Poursuis ton rêve.*

Voici également Jason, l'athlète:

En tant qu'étudiant athlète à l'Université de Columbia, j'avais exclusivement un état d'esprit fixe. Le tout, c'était de gagner, et l'apprentissage ne faisait pas partie du tableau. Cependant, après

avoir assisté à vos cours, je me suis rendu compte que ce n'est pas un bon état d'esprit. J'ai travaillé à apprendre pendant que je faisais de la compétition, car j'ai pris conscience que, si je peux m'améliorer continuellement, y compris dans les matches, je deviendrai un bien meilleur athlète.

Le monologue intérieur de Jason était: *Gagne. Gagne. Tu dois gagner. Montre ce que tu vauX. Ta vie en dépend.*

Maintenant c'est: *Observe. Apprends. Améliore-toi. Deviens un meilleur athlète.*

Et enfin, voici Tony, le génie qui se sent mieux:

Au lycée, j'étais capable d'obtenir les notes les plus élevées tout en étudiant et en dormant très peu. J'en suis arrivé à croire qu'il en irait toujours de la sorte, parce que j'étais naturellement doué d'une compréhension et d'une mémoire supérieures. Cependant, après environ un an de manque de sommeil, ma compréhension et ma mémoire ont commencé à ne plus être aussi excellentes. Quand mes talents naturels, dont j'étais arrivé à dépendre presque entièrement pour ma confiance en moi (par opposition à ma capacité à me concentrer, à ma détermination ou à ma capacité à travailler dur) ont été remis en question, j'ai vécu une crise personnelle qui a duré jusqu'il y a quelques semaines, quand vous avez parlé des différents états d'esprit au cours. Comprendre que beaucoup de mes problèmes découlaient de ma préoccupation à me montrer «intelligent» et à éviter des échecs m'a vraiment aidé à sortir du mode autodestructeur dans lequel je vivais.

Le monologue intérieur de Tony a changé de: *Je suis naturellement doué. Je n'ai pas besoin d'étudier. Je n'ai pas besoin de dormir. Je suis supérieur.*

En: *Hum, je suis en train de perdre mes capacités. Je ne peux pas comprendre les choses, je ne peux pas m'en souvenir. Que suis-je, maintenant?*

En: *Ne te préoccupe pas tant d'être intelligent. Ne te préoccupe pas tant d'éviter les échecs. Cela devient autodestructeur. Commence à étudier et à dormir et continue à t'améliorer.*

Évidemment, ces personnes subiront des revers et des déceptions, et rester fidèle à l'état d'esprit de développement peut ne pas toujours être facile. Mais le simple fait d'en prendre connaissance leur a donné une autre façon d'exister. Au lieu d'être prisonniers d'un fantasme intimidant de la Grande Écrivaine, du Grand Athlète, ou du Grand Génie, l'état d'esprit de développement leur a donné le courage d'embrasser leurs propres buts et

leurs propres rêves. En outre, et c'est plus important encore, il leur a donné une façon de travailler à devenir réels.

UN ATELIER SUR L'ÉTAT D'ESPRIT

L'adolescence, comme nous l'avons vu, est une période où des hordes d'enfants sont rebutés par l'école. Vous pouvez presque entendre le «sauve-qui-peut!» quand ils tentent de s'éloigner autant que possible de l'apprentissage. C'est une période où les élèves font face à certains des plus grands défis de leur jeune vie, et une période où ils s'évaluent lourdement, souvent avec un état d'esprit fixe. Ce sont précisément les enfants avec l'état d'esprit fixe qui paniquent et courent s'abriter, manifestant un effondrement de leur motivation et de leurs résultats.

Au cours de ces dernières années, nous avons développé un atelier pour ces élèves³⁹⁴. Il leur enseigne l'état d'esprit de développement et la façon de l'appliquer à leur travail scolaire. Voici une partie de ce qui leur est dit:

Beaucoup de personnes voient le cerveau comme un mystère. Ils ne savent pas grand-chose de l'intelligence et de la façon dont elle fonctionne. Quand ils réfléchissent à ce qu'est l'intelligence, beaucoup de personnes croient qu'une personne est née intelligente, moyenne, ou bête – et le reste pour la vie. Mais les recherches récentes montrent que le cerveau ressemble davantage à un muscle – il change et devient plus fort quand vous l'utilisez. Et les scientifiques ont pu montrer comment le cerveau grandit et devient plus fort quand vous apprenez³⁹⁵.

Nous décrivons alors comment le cerveau forme de nouvelles connexions et «se développe» quand les gens s'entraînent et apprennent de nouvelles choses.

En fait, quand vous apprenez de nouvelles choses, ces très petites connexions dans le cerveau se multiplient et deviennent plus fortes. Plus que vous mettez votre esprit au défi d'apprendre, plus de vos cellules cérébrales se développent. Ensuite, les choses que vous trouviez très difficiles, voire impossibles – comme parler une langue étrangère ou faire de l'algèbre – semblent devenir faciles. Le résultat est un cerveau plus fort, plus intelligent.

Nous continuons en montrant que personne ne se moque des bébés et ne dit qu'ils sont stupides parce qu'ils ne peuvent pas parler. Ils n'ont tout simplement pas encore appris à le faire. Nous montrons aux élèves des images montrant comment la densité des connexions du cerveau change

durant les premières années de la vie, années durant lesquelles les bébés sont attentifs, analysent leur monde et apprennent comment faire différentes choses.

Pendant une série de séances, au cours d'activités et de discussions, on apprend aux élèves des compétences relatives à l'étude et on leur montre comment appliquer les leçons de l'état d'esprit de développement à leur étude et à leur travail scolaire.

Les élèves adorent apprendre des choses sur le cerveau et les débats sont très animés. Mais ce qui est encore plus gratifiant, ce sont les commentaires que les élèves font sur eux-mêmes. Revenons à Jimmy, l'élève du [chapitre 3](#) qui semblait irrémédiablement en décrochage. Lors de notre premier atelier, nous avons été stupéfaits de l'entendre dire, les larmes aux yeux: «Vous voulez dire que je ne suis pas forcément stupide?».

Vous pourriez penser que ces élèves ont décroché, mais j'ai vu qu'ils n'arrêtent en réalité jamais de s'en inquiéter. Personne ne s'habitue au fait de se sentir stupide. Notre atelier a dit à Jimmy: «Tu es responsables de ton esprit. Tu peux l'aider à se développer en l'utilisant de la bonne façon». Et, alors que l'atelier progressait, voici ce que le professeur de Jimmy a dit de lui:

Jimmy, qui ne fait jamais le moindre effort supplémentaire et ne rend généralement pas ses devoirs à temps, est resté éveillé tard, travaillant pendant des heures pour finir un devoir en avance afin que je puisse l'examiner et lui donner une chance de le corriger. Il a obtenu un 13,5 sur 20 à son devoir (il avait généralement 9 ou moins).

Entre parenthèses, les enseignants ne se contentaient pas d'essayer de nous être agréables en nous disant ce que nous voulions entendre. Les enseignants ne *savaient* pas qui était à notre atelier sur l'état d'esprit de développement. C'était dû au fait que nous avions également un autre atelier. Cet atelier a eu lieu le même nombre de fois et leur a même enseigné plus de compétences relatives à l'étude. Les élèves ont également reçu autant d'attention personnelle de la part des tuteurs. Cependant, ils n'ont pas appris l'état d'esprit de développement, ni comment l'appliquer.

Les enseignants ne savaient pas lesquels de leurs élèves étaient allés à quel atelier, mais ils ont néanmoins choisi Jimmy et *beaucoup* d'élèves de

l'atelier sur l'état d'esprit de développement pour nous dire qu'ils avaient vu des changements réels dans leur motivation à apprendre et à s'améliorer.

Ces derniers temps, j'ai remarqué que certains élèves prennent davantage plaisir à progresser. [...] R. n'avait pas la moyenne. [...] Il a appris à apprécier le passage de ses notes de 52, 46 et 49 à des notes de 67 et 71. [...] Il a accordé de la valeur à son développement dans l'apprentissage des mathématiques.

M. était très en dessous de la moyenne. Pendant les dernières semaines, elle m'a volontairement demandé de l'aide supplémentaire pendant le temps de midi afin d'améliorer sa performance aux examens. Ses notes se sont considérablement améliorées, passant de l'échec à un 84 sur 100 au tout dernier examen.

Les changements positifs dans la motivation et le comportement sont visibles chez K. et J. Ils ont commencé à travailler dur de façon régulière.

Plusieurs élèves ont volontairement participé aux cours particuliers donnés par leurs pairs pendant le temps de midi ou après l'école. Les élèves tels que N. et S. avaient la moyenne, mais ont demandé de l'aide supplémentaire, car ils étaient motivés à la simple perspective de s'améliorer.

Nous étions désireux de voir si l'atelier affectait les notes des élèves. Ainsi, avec leur permission, nous avons regardé les notes globales des élèves à la fin du semestre. Nous avons surtout regardé leurs notes en maths, puisque celles-ci reflétaient l'apprentissage réel de nouveaux concepts stimulants.

Avant les ateliers, les notes en maths des élèves étaient vraiment mauvaises. Mais après, voilà que les élèves qui avaient participé à l'atelier pour l'état d'esprit de développement ont vu leurs notes faire un véritable bond. À présent, ils réussissaient nettement mieux que les étudiants qui avaient pris part à l'autre atelier.

L'atelier sur l'état d'esprit de développement – de huit séances uniquement – a eu un réel impact. Il semble que cette adaptation des croyances des élèves ait libéré le pouvoir de leur cerveau et les ait incités à travailler et à réussir. Bien entendu, ils étaient dans une école où les enseignants répondaient à leur motivation débordante et étaient disposés à donner du travail supplémentaire pour les aider à apprendre. Cependant, ces

conclusions montrent quand même la puissance du changement de l'état d'esprit.

Les élèves de l'autre atelier ne se sont pas améliorés. Malgré leurs huit séances d'entraînement concernant les compétences liées à l'étude et d'autres bonnes choses, ils n'ont montré aucune amélioration. Puisqu'on ne leur a pas appris à envisager différemment leur état d'esprit, ils n'étaient pas motivés pour mettre les connaissances en pratique.

L'atelier d'état d'esprit a confié aux élèves la responsabilité de leur cerveau. Libérés de l'état d'esprit fixe, Jimmy et d'autres comme lui pouvaient à présent utiliser leur esprit plus librement et complètement.

BRAINOLGY³⁹⁶

Le problème avec l'atelier était qu'il fallait une grande équipe pour le donner. Cela n'était pas réalisable à grande échelle. De plus, les enseignants n'étaient pas directement impliqués, alors qu'ils pouvaient être un facteur important pour aider à soutenir les gains des élèves. Nous avons donc décidé de mettre notre atelier sous forme de modules informatiques interactifs et de demander à des enseignants de guider leurs classes par le biais de ces modules.

Sur les conseils d'experts de l'éducation, des médias et du cerveau, nous avons développé le programme «Brainology». Il présente des personnages animés, Chris et Dahlia – des élèves de première secondaire qui sont sympas, mais ont des difficultés avec leur travail scolaire. Dahlia a des difficultés avec l'espagnol et Chris, avec les mathématiques. Ils visitent le laboratoire du Dr Cerebrus, un neuroscientifique légèrement fou, qui leur enseigne tout sur le cerveau ainsi que la façon de s'en occuper et de l'alimenter. Il leur enseigne ce qu'il convient de faire pour obtenir du cerveau la meilleure performance (comme dormir suffisamment, manger sainement et utiliser une bonne méthode de travail) ainsi que la façon dont le cerveau se développe quand ils apprennent. Tout au long de son déroulement, le programme montre aux élèves comment Chris et Dahlia appliquent ces leçons à leur travail scolaire. Les parties interactives permettent aux élèves de faire des expériences sur le cerveau, de voir des vidéos d'élèves réels, avec leurs problèmes et leur méthode de travail, de conseiller des objectifs d'étude à Chris et Dahlia et de garder un journal de leurs propres difficultés et objectifs d'étude.

Voici ce qu'ont écrit certains des élèves de première secondaire concernant la façon dont ce programme les a transformés:

Grâce à Brainology, j'ai maintenant un regard nouveau sur les choses. Maintenant, mon attitude envers la matière dans laquelle j'ai une difficulté [consiste à] essayer davantage d'étudier et de maîtriser les connaissances. [...] J'ai utilisé mon temps plus sagement, en étudiant quotidiennement et en révisant les notes que j'avais prises ce jour-là. Je suis vraiment heureux(se) d'avoir rejoint ce programme, parce qu'il a augmenté mon intelligence à propos du cerveau.

J'ai vraiment changé d'avis par rapport à la façon dont le cerveau travaille et je fais les choses différemment. J'essaie davantage, car je sais que, plus vous essayez, plus votre cerveau travaille.

Tout ce que je peux dire, c'est que Brainology a changé mes notes. Bon voyage!*

Le programme Brainology m'a en quelque sorte fait changer ma façon de travailler, d'étudier et de m'exercer pour l'école, maintenant que je sais comment mon cerveau travaille et ce qui arrive quand j'apprends.

Merci de nous avoir fait travailler davantage et de nous avoir aidés à développer notre cerveau! Je me représente vraiment mes neurones grandissant en se connectant les uns aux autres.

Les enseignants nous ont dit comment des élèves autrefois rebutés tenaient à présent le discours de Brainology. Par exemple, on leur a enseigné que, quand ils ont bien étudié et ont appris quelque chose, ils l'ont transféré du stockage temporaire (la mémoire de travail) au stockage plus permanent (la mémoire à long terme). Maintenant, ils se disaient les uns aux autres: «Je devrai faire entrer ça dans ma mémoire à long terme», «Désolé, cela ne se trouve pas dans ma mémoire à long terme», «Je suppose que je n'ai utilisé que ma mémoire de travail».

Les enseignants ont dit que les élèves proposaient également de davantage s'exercer, étudier, prendre note, faire attention, afin de s'assurer que les connexions neuronales soient faites. Comme l'a dit un élève:

«Oui le programme [B]rainology m'a beaucoup aidé. [...] Chaque fois que j'envisageais de ne pas faire mon travail, je me souvenais que mes neurones pourraient se développer si je m'appliquais à ce travail».

Les enseignants ont également changé. Ils ont dit beaucoup de bien non seulement de la façon dont leurs élèves en ont profité, mais également des perspectives qu'ils en ont retirées. En particulier, ils ont dit que Brainology était essentiel pour comprendre:

«Que *tous* les élèves peuvent apprendre, même ceux qui ont des difficultés avec les mathématiques et avec la maîtrise de soi».

«Que je dois être plus patient, car l'apprentissage demande beaucoup de temps et de pratique».

«Comment le cerveau travaille. [...] Chaque apprenant apprend différemment. Brainology m'a aidé à enseigner face à différents styles

d'apprentissage».

Notre atelier a été proposé auprès des enfants de vingt écoles. Certains enfants ont avoué être sceptiques au début: «Je pensais que c'était seulement du temps libre et un bon dessin animé, mais j'ai commencé à écouter et à faire ce qu'ils me disaient de faire». À la fin, presque tous les enfants ont rapporté des progrès significatifs.

PLUS DE DÉTAILS SUR LE CHANGEMENT

Le changement est-il facile ou difficile? Jusqu'ici, cela paraît facile. Le simple fait d'apprendre l'état d'esprit de développement semble mobiliser les gens pour affronter les défis et persévérer.

L'autre jour, une de mes anciennes étudiantes m'a raconté une histoire. Mais d'abord, quelques éléments de contexte. Dans ma discipline scientifique, quand vous soumettez un article de recherche à la publication, cet article représente souvent des années de travail. Quelques mois plus tard, vous recevez vos recensions: environ dix pages en simple interligne de critiques. Si l'éditeur continue à croire dans le potentiel de l'article, vous serez invité(e) à le revoir et à le resoumettre *pourvu que vous puissiez traiter chaque point de critique*.

Mon étudiante m'a rappelé la fois où elle avait envoyé sa recherche de thèse à la meilleure revue de notre discipline. Quand les recensions sont revenues, elle fut anéantie. Elle avait été jugée – le travail était imparfait et, par extension, elle l'était également. Le temps passait, mais elle ne pouvait pas se résoudre à analyser les recensions ou à travailler sur l'article.

Je lui ai alors dit de changer son état d'esprit. «Écoute», lui ai-je dit, «ça ne te concerne pas toi. C'est leur travail. Leur travail est de trouver tous les défauts possibles. Ton travail est d'apprendre à partir des critiques et d'améliorer encore ton article». Pendant des heures, elle a révisé son article, qui a ensuite été chaleureusement accepté. Elle me dit: «Je ne me suis plus jamais sentie jugée. Jamais. Chaque fois je reçois des critiques, je me dis: "Oh, c'est leur travail" et j'arrive à me mettre immédiatement à mon travail».

Mais le changement est également difficile.

Quand les gens s'accrochent à l'état d'esprit fixe, c'est souvent pour une bonne raison. À un certain moment de leur vie, il a aidé à atteindre un objectif qui était bon pour eux. Il leur a dit qui ils étaient ou qui ils voulaient devenir (un enfant intelligent, doué) et il leur a dit comment le devenir (être performant). De cette manière, il a fourni une formule propice à la confiance en soi et une façon d'obtenir l'amour et le respect des autres.

L'idée qu'ils ont de la valeur et seront aimés est essentielle pour les enfants et – quand un enfant n'est pas certain d'avoir de la valeur ou d'être aimé – l'état d'esprit fixe semble fournir un moyen simple et direct pour cela.

Les psychologues Karen Horney et Carl Rogers, au milieu du XX^e siècle, ont tous les deux proposé des théories du développement émotionnel des enfants³⁹⁷. Ils pensaient que, quand les jeunes enfants ont peu confiance dans le fait d'être acceptés par leurs parents, ils ressentent une anxiété importante. Ils se sentent perdus et seuls dans un monde compliqué. Comme ils n'ont que quelques années, ils ne peuvent pas se contenter de rejeter leurs parents et de dire: «Je crois que je vais me passer de vous». Ils doivent trouver une façon de se sentir en sécurité et de reconquérir leurs parents.

Tant Horney que Rogers ont proposé que les enfants le font en créant ou en imaginant d'autres «soi», ceux que leurs parents pourraient aimer davantage. Ces nouveaux soi sont ce qu'ils croient que recherchent leurs parents et ce qui peut les faire gagner leur acceptation.

Souvent, ces mesures sont de bonnes adaptations à la situation familiale à ce moment-là, qui apportent à l'enfant quelque sécurité et espoir.

Le problème se situe dans le fait que ce nouveau soi – ce soi totalement compétent, fort et bon qu'ils essaient maintenant d'être – deviendra probablement un soi avec un état d'esprit fixe au fil des années. Les traits fixes peuvent s'avérer représenter l'identité que se donne la personne, et valider ces traits peut s'avérer être la principale source de son estime d'elle-même.

Le changement d'état d'esprit demande aux gens de renoncer à cela. Comme vous pouvez l'imaginer, ce n'est pas facile de se contenter de laisser partir quelque chose qui vous a semblé être votre «moi» pendant plusieurs années et vous a permis d'avoir confiance en vous. Et ce n'est particulièrement pas facile de le remplacer par un état d'esprit qui vous dit d'embrasser toutes les choses qui vous ont semblé menaçantes: le défi, la lutte, la critique, les revers.

Quand j'ai troqué mon état d'esprit fixe pour un état d'esprit de développement, j'étais pleinement consciente de mon niveau de

perturbation. Par exemple, je vous ai dit comment, en bon état d'esprit fixe, je gardais chaque jour trace de tous mes succès. À la fin d'une bonne journée, je pouvais regarder les résultats (les chiffres élevés sur le «compteur» de mon intelligence, de ma personnalité, etc.) et être contente de moi. Mais quand j'ai adopté un état d'esprit de développement et que j'ai arrêté d'en garder la trace, je vérifiais encore certaines nuits mes compteurs mentaux et les trouvais à zéro. Cela m'a rendue peu sûre de moi de ne pas être capable de faire le total de mes victoires.

Pire encore: depuis que je prenais plus de risques, j'aurais pu me retourner sur ma journée et voir toutes les fautes et les revers. Et me sentir minable.

Qui plus est, ce n'est pas comme si l'état d'esprit fixe voulait s'effacer de façon élégante. Si l'état d'esprit fixe a contrôlé votre monologue intérieur, il peut vous dire des choses assez terribles quand il voit ces compteurs à zéro: «Tu n'es *rien*». Il peut vous amener à vouloir vous dépêcher de décrocher quelques hauts scores. L'état d'esprit fixe a été votre refuge face à ce sentiment précis et il vous propose de redevenir.

Ne l'acceptez pas.

Ensuite, il y a l'inquiétude de ne plus être vous-même. Vous pouvez avoir le sentiment que l'état d'esprit fixe vous avait donné votre ambition, votre avantage, votre individualité. Vous craignez peut-être d'être devenu un simple rouage parmi d'autres. Ordinaire.

Mais vous ouvrir au développement vous rend *davantage* vous-même, et pas moins. Les scientifiques, les artistes, les athlètes et les PDG orientés vers le développement que nous avons observés étaient loin d'être des humanoïdes faisant semblant. Ils étaient au mieux de leur individualité et de leur potentiel.

FAIRE LE PREMIER PAS: UN ATELIER CONÇU POUR VOUS

La dernière portion de ce livre parle grosso modo de vous. Il s'agit d'un atelier visant à changer d'état d'esprit dans lequel je vous demande de vous aventurer avec moi au travers d'une série de dilemmes. Dans chacun de ceux-ci, vous verrez d'abord les réactions typiques de l'état d'esprit fixe et travaillerez ensuite pour arriver à une solution en concordance avec l'état d'esprit de développement.

Le premier dilemme. Imaginez que vous ayez posé votre candidature dans une école doctorale. Vous ne vous êtes adressé(e) qu'à un seul endroit, celui sur lequel vous aviez jeté votre dévolu. Et vous étiez confiant(e) dans le fait que vous seriez accepté(e), puisque beaucoup de gens considèrent votre travail dans votre champ comme original et stimulant. Mais vous avez été rejeté(e).

La réaction avec un état d'esprit fixe. Au début, vous vous dites que c'était extrêmement compétitif et que cela ne vous touche donc pas vraiment. Ils avaient probablement reçu plus de candidatures de premier ordre qu'ils ne pouvaient en accepter. Ensuite, une voix commence à se manifester dans votre tête. Elle vous dit que vous êtes en train de vous mentir à vous-même, en rationalisant. Elle vous dit que le comité d'admission a trouvé votre travail médiocre. Au bout d'un moment, vous vous dites que c'est probablement vrai. Votre travail est probablement ordinaire, dépourvu d'imagination, et ils ont dû le voir. Ce sont des experts. Le verdict est tombé: vous n'avez aucune valeur.

Avec un peu d'effort, vous revenez à votre première conclusion, raisonnable et plus flatteuse, et vous vous sentez mieux. Dans l'état d'esprit fixe – et dans la plupart des thérapies cognitives –, c'est là que cela se termine. Vous avez retrouvé votre estime de vous et le travail est donc terminé. Mais dans l'état d'esprit de développement, ce n'est que la première étape. Tout ce que vous avez fait, c'est vous parler à vous-même; viennent à présent l'apprentissage et le développement de soi.

Le pas vers un état d'esprit de développement. Pensez à votre objectif et à ce que vous pourriez faire pour le garder en vue. Quelles mesures pourriez-vous prendre pour vous aider à réussir? Quels renseignements pourriez-vous recueillir?

Eh bien, peut-être pourriez-vous vous adresser à davantage d'écoles la prochaine fois. Ou peut-être, entre-temps, pourriez-vous recueillir plus de renseignements sur ce qui fait une bonne candidature. Que recherchent-ils? Quelles expériences évaluent-ils? Vous pourriez chercher à obtenir ces expériences avant de poser votre prochaine candidature.

Étant donné que c'est une histoire vraie, je sais quelles mesures la candidate a prises. On lui a donné quelques bons conseils de l'état d'esprit de développement et, quelques jours plus tard, elle a appelé l'école. Quand elle a trouvé la personne concernée et lui a expliqué la situation, elle a dit: «Je ne veux pas contester votre décision. Je voudrais seulement savoir, dans le cas où je déciderais de réintroduire une demande à l'avenir, comment je pourrais améliorer ma candidature. Je serais très reconnaissante si vous pouviez me donner un feed-back».

Personne ne se moque d'une honnête demande de feed-back utile. Plusieurs jours plus tard, la personne l'a rappelée et lui a offert son admission. Il s'en était effectivement fallu de peu et, après avoir réexaminé sa candidature, le département a décidé qu'ils pourraient prendre encore une personne cette année. En outre, ils appréciaient son initiative.

Elle avait obtenu des renseignements qui lui permettraient d'apprendre à partir de son expérience et de s'améliorer à l'avenir. Il s'est avéré, dans ce cas-ci, qu'elle ne devait pas améliorer sa candidature. Elle s'est directement plongée dans l'apprentissage suscité par son nouveau programme doctoral.

Les projets que vous réaliserez et ceux que vous ne réaliserez pas

La partie clé de la réaction de notre candidate a été le coup de fil qu'elle a passé à l'école pour obtenir plus d'information. Ce n'était pas facile. Chaque jour, les gens projettent de faire des choses difficiles, mais ils ne les font pas. Ils pensent: «Je le ferai demain», et ils se jurent qu'ils le feront le lendemain. La recherche de Peter Gollwitzer et de ses collègues montre que faire un vœu, même intense, est souvent inutile³⁹⁸. Le lendemain arrive... puis passe.

Ce qui marche, c'est de faire un plan détaillé et concret: «Demain, pendant ma pause, je prendrai une tasse de thé, fermerai la porte de mon bureau et appellerai l'école doctorale». Ou, dans un autre cas: «Mercredi matin, directement après m'être levé(e) et m'être brossé les dents, je m'assiérai à mon bureau et commencerai à écrire mon rapport». Ou: «Ce soir, directement après avoir préparé les plats pour le souper, je m'assiérai avec ma femme dans le séjour et aurai cette discussion. Je lui dirai: “Ma chérie, je voudrais te parler de quelque chose qui, je pense, nous rendra plus heureux”».

Pensez à quelque chose que vous avez besoin de faire, à quelque chose que vous souhaitez apprendre ou à un problème que vous devez affronter. De quoi s'agit-il? À présent, faites un plan concret. *Quand* mettrez-vous votre plan à exécution? *Où* le ferez-vous? *Comment* le ferez-vous? Pensez-y avec moult détails.

Ces plans concrets – que vous pouvez visualiser – concernant *quand*, *où* et *comment* vous allez faire quelque chose amène à des niveaux de persévérance vraiment élevés qui, évidemment, augmentent les chances de réussite.

L'idée n'est donc pas seulement de faire un plan typique de l'esprit de développement, mais aussi de visualiser, concrètement, comment vous allez le réaliser.

Se sentir mal, mais bien faire

Retournons quelques paragraphes en arrière au moment où vous avez été rejeté(e) par l'école doctorale. Supposez que votre tentative pour vous sentir mieux ait échoué. *Vous auriez encore pu faire un pas vers l'état d'esprit de développement.* Vous pouvez vous sentir minable et, pourtant, rechercher les renseignements qui vous aideront à vous améliorer.

Parfois, après avoir essuyé un revers, je passe par le processus consistant à réfléchir à ce que cela signifie et à la façon dont je projette de m'en occuper. Tout semble bien fonctionner – jusqu'à ce que je dorme dessus. Durant mon sommeil, je fais rêve après rêve évoquant la perte, l'échec, ou le refus, selon ce qui est arrivé. Une fois, après avoir vécu une perte, je suis allée dormir et j'ai fait les rêves suivants. Mes cheveux sont tombés, mes dents sont tombées, j'avais un bébé qui mourait, etc. Une autre fois où je

me suis senti rejetée, mes rêves ont généré d'innombrables expériences de rejet – réel ou imaginé. Dans chaque cas, l'incident a déclenché un thème et mon imagination débordante a réuni toutes les variations sur ce thème et les a placées face à moi. Quand je me suis réveillée, j'avais l'impression d'avoir fait toutes les guerres.

Cela serait agréable si ce n'était pas arrivé, *mais c'est hors de propos*. Cela pourrait être plus facile de me mobiliser pour l'action si je me sentais mieux, mais cela n'a pas d'importance. Le plan, c'est le plan. Vous vous souvenez des étudiants déprimés avec l'état d'esprit de développement? Plus ils se sentaient mal, plus ils étaient constructifs. Moins ils en avaient envie, plus ils se sont astreints à l'être.

Ce qui est crucial, c'est de faire un plan concret orienté vers le développement et d'y rester fidèle.

Le remplaçant numéro un

Le dernier dilemme semblait ardu, mais, au fond, il a été résolu par un simple coup de téléphone. À présent, imaginez que vous soyez un quarterback prometteur. En fait, vous êtes le vainqueur du trophée Heisman, la plus haute récompense dans le monde du football américain universitaire. Vous êtes le premier remplaçant des Eagles de Philadelphie, l'équipe pour laquelle vous avez toujours rêvé de jouer. Quel est donc le dilemme?

Le deuxième dilemme. La pression est écrasante. Vous désirez ardemment jouer des matchs, mais chaque fois qu'ils vous mettent dans un match à l'essai, vous devenez inquiet et perdez votre concentration. Vous avez toujours gardé votre calme sous la pression, mais cette fois vous êtes chez les professionnels. À présent, tout ce que vous voyez, ce sont des énormes gars se ruant vers vous – plus de cinq cents kilos qui veulent vous mettre en morceau. Des gars énormes qui se déplacent plus vite que vous aviez jamais pensé qu'il soit possible de le faire. Vous vous sentez traqué, impuissant.

La réaction avec un état d'esprit fixe. Vous vous torturez avec l'idée qu'un quarterback est un meneur et que vous n'êtes pas un meneur. Comment pourriez-vous un jour inspirer la confiance chez vos coéquipiers quand vous ne pouvez pas vous reprendre et faire une bonne passe ou courir

sur quelques mètres? Pour ne rien arranger, les journalistes sportifs continuent à demander: «*Qu'est-il arrivé à l'enfant prodige?*».

Pour minimiser l'humiliation, vous commencez à devenir asocial et, pour éviter les journalistes sportifs, vous disparaissiez dans le vestiaire directement après le match.

Aïe... est-ce une bonne recette pour réussir? Quelles mesures pourriez-vous prendre pour mieux faire? Pensez aux ressources à votre disposition et à la façon dont vous pourriez les utiliser. Mais d'abord, changez votre état d'esprit.

Le pas vers un état d'esprit de développement. Dans l'état d'esprit de développement, vous vous dites que le passage en ligue professionnelle est une énorme étape, une étape qui demande beaucoup d'adaptation et beaucoup d'apprentissage. Il y a beaucoup de choses que vous ne pouviez pas encore connaître que vous devriez commencer à comprendre.

Vous essayez de passer plus de temps avec les anciens quarterbacks, leur posant des questions et regardant des vidéos avec eux. Au lieu de cacher votre manque d'assurance, vous discutez des différences avec le football à l'université. Ceux-ci, à leur tour, vous disent que c'est exactement ce qu'ils ont ressenti. En fait, ils partagent avec vous leurs propres souvenirs d'humiliations.

Vous leur demandez ce qu'ils ont fait pour surmonter leurs difficultés initiales et ils vous enseignent leurs techniques mentales et physiques. Alors que vous commencez à vous sentir plus intégré dans l'équipe, vous vous rendez compte que vous faites partie d'une organisation qui veut vous aider à vous développer, et non vous juger et vous déprécier. Plutôt que d'avoir peur qu'ils aient trop payé pour votre talent, vous commencez à leur en donner pour leur argent par votre travail incroyablement tenace et votre esprit d'équipe.

LES GENS QUI NE VEULENT PAS CHANGER

Se sentir dans ses droits: le monde vous doit beaucoup

Beaucoup de personnes avec l'état d'esprit fixe croient que c'est le *monde* qui a besoin de changer, pas eux. Ils se sentent en droit d'obtenir mieux – un meilleur travail, une meilleure maison, ou un(e) meilleur(e) conjoint(e). Le monde devrait reconnaître leurs qualités spéciales et les traiter en conséquence. Passons au dilemme suivant et imaginez-vous dans cette situation.

Le dilemme suivant. «Je me trouve», pensez-vous, «dans un emploi de bas niveau. Il est dévalorisant. Avec mon talent, je ne devrais pas devoir travailler comme cela. Je devrais être en haut de l'échelle, dans la cour des grands, et profiter de la vie». Votre patronne croit que vous avez une mauvaise attitude. Quand elle a besoin de quelqu'un pour prendre plus de responsabilités, elle ne se tourne pas vers vous. Quand c'est le moment de donner des promotions, elle ne vous en fait pas profiter.

La réaction avec un état d'esprit fixe. «Elle se sent menacée en ma présence», vous dites-vous amèrement. Votre état d'esprit fixe vous dit que, vu la personne que vous êtes, vous devriez automatiquement être propulsé(e) dans les hautes sphères des affaires. Dans votre esprit, les gens devraient voir vos talents et vous récompenser. Quand ils ne le font pas, ce n'est pas juste. Pourquoi devriez-vous changer? Vous ne voulez que votre dû.

Mais en vous mettant dans un état d'esprit de développement, quelles sont les nouvelles façons dont vous pourriez réfléchir et les mesures que vous pourriez prendre? Par exemple, quelles sont les nouvelles façons dont vous pourriez envisager l'effort? L'apprentissage? Et comment pourriez-vous mettre en acte cette nouvelle façon de considérer votre travail?

Eh bien, vous pourriez envisager de travailler davantage et d'être plus utile aux autres sur votre lieu de travail. Vous pourriez utiliser votre temps pour en apprendre davantage sur les affaires dont vous vous occupez au lieu de ronchonner à propos de votre statut trop faible. Voyons ce à quoi cela pourrait ressembler.

Le pas vers un état d'esprit de développement. Mais d'abord, soyons gentils. Pendant longtemps, il a été effrayant d'envisager de renoncer à l'idée que vous êtes supérieur(e). Un être humain ordinaire, banal, ce n'est pas ce que vous voulez être. Comment pourriez-vous être content(e) de vous si vous n'avez pas plus de valeur que les gens que vous regardez de haut?

Vous commencez à considérer l'idée que certaines personnes sortent du lot en raison de leur engagement et de leurs efforts. Petit à petit, vous essayez d'investir davantage d'effort dans ce que vous faites et de voir si vous recevez davantage les récompenses que vous souhaitiez. C'est le cas.

Bien que vous puissiez lentement accepter l'idée que l'effort pourrait être *nécessaire*, vous ne pouvez pas encore admettre que ce n'est pas une garantie. C'est déjà indigne de devoir travailler sur les choses, mais y travailler et ne *toujours* pas les voir évoluer dans la direction souhaitée, ce n'est vraiment pas juste. Cela signifie que vous pourriez travailler dur et que quelqu'un d'autre pourrait quand même décrocher la promotion. C'est scandaleux.

Il faut longtemps avant que vous commenciez à *prendre du plaisir* à consentir à des efforts, et longtemps également avant que vous commenciez à penser en termes d'apprentissage. Au lieu de voir le temps passé en bas de la hiérarchie de votre entreprise comme une insulte, vous réalisez lentement que vous pouvez y apprendre beaucoup de choses qui pourraient grandement vous aider pour votre ascension vers le sommet. L'apprentissage des tenants et aboutissants de l'entreprise pourrait constituer un grand avantage par la suite. Tous nos meilleurs PDG avec un état d'esprit de développement connaissaient leurs compagnies sous toutes les coutures.

Au lieu de voir vos discussions avec vos collègues comme du temps perdu à obtenir ce que vous vouliez, vous commencez à saisir l'idée consistant à construire des relations ou même à aider vos collègues d'une façon qui leur importe. Cela peut devenir une nouvelle source de satisfaction. Vous pourriez dire que vous suiviez les traces de Bill Murray et de son expérience du Jour de la Marmotte.

Alors que vous devenez une personne davantage tournée vers l'état d'esprit de développement, vous êtes étonné(e) de voir comment les gens

commencent à vous aider, à vous soutenir. Ils ne semblent plus être des adversaires cherchant à vous priver de ce que vous méritez. Ils sont de plus en plus souvent des collaborateurs ayant le même objectif que vous. C'est intéressant: vous avez commencé en souhaitant changer le comportement des autres – et c'est ce que vous avez fait.

À la fin, beaucoup de personnes avec l'état d'esprit fixe pensent que l'habit qui les rendait uniques était vraiment une armure qu'ils avaient construite pour se sentir en sécurité, forts et dignes de valeur. Bien qu'elle puisse les avoir protégés au début, elle a ensuite limité leur développement, les a conduits à des luttes contre-productives et les a coupés de relations mutuelles satisfaisantes.

Le déni: ma vie est parfaite

Les gens avec l'état d'esprit fixe se voilent souvent la face sur leurs problèmes. Si leur vie est imparfaite, alors *ils sont* imparfaits. Il est plus facile d'imaginer que tout va bien. Essayez donc ce dilemme.

Le dilemme. Vous semblez tout avoir pour vous. Vous avez une carrière épanouissante, un mariage d'amour, de magnifiques enfants et des amis dévoués. Mais une de ces choses n'est pas vraie. À votre insu, votre mariage se termine. Ce n'est pas qu'il n'y ait pas eu de signes, mais vous avez choisi de mal les interpréter. Vous réalisiez votre conception du «rôle de l'homme» ou du «rôle de la femme», et ne pouviez pas entendre le désir de votre partenaire de communiquer et de partager davantage. Au moment où vous vous réveillez et constatez la chose, il est trop tard. Votre conjoint(e) s'est émotionnellement désengagé(e) de la relation.

La réaction avec un état d'esprit fixe. Vous avez toujours plaint les gens divorcés, les gens abandonnés. Et à présent, vous êtes l'un d'entre eux. Vous perdez toute votre valeur. Votre partenaire, qui vous connaissait intimement, ne veut plus de vous.

Pendant des mois, vous n'avez pas envie de continuer, convaincu(e) que même vos enfants seraient mieux sans vous. Il vous faut un moment pour arriver à vous sentir un tant soit peu utile ou compétent(e). Ou avoir un peu d'espoir. Vient à présent le plus difficile parce que, même si vous vous sentez maintenant un peu mieux à propos de vous, vous êtes encore dans l'état d'esprit fixe. Vous êtes parti(e) pour une vie entière de jugement. À

chaque événement positif, votre voix intérieure dit «*Peut-être que je ne suis pas si mal, après tout*». Mais à chaque événement négatif, la voix dit «*Mon époux(se) avait raison*». Chaque nouvelle personne que vous rencontrez est également jugée – comme un traître potentiel.

Comment pourriez-vous repenser votre mariage, vous-même et votre vie avec une perspective d'état d'esprit de développement? Pourquoi aviez-vous peur d'écouter votre conjoint(e)? Qu'auriez-vous pu faire? Que devriez-vous faire à présent?

Le pas vers un état d'esprit de développement. Premièrement, le mariage, que vous considérez comme bon par nature, ne s'est pas subitement avéré totalement mauvais ou toujours mauvais. C'était une chose qui a évolué et qui a arrêté de se développer par manque d'aliment. Vous devez penser à la façon dont vous et votre conjoint(e) y avez contribué, et surtout à la raison pour laquelle vous n'avez pas été capable d'entendre la demande accrue d'intimité et de partage.

En examinant cette question, vous vous rendez compte que, dans votre état d'esprit fixe, vous avez vu la demande de votre partenaire comme une critique à votre égard, critique que vous ne vouliez pas entendre. Vous vous rendez également compte qu'à un certain niveau, vous aviez peur de ne pas être capable d'assumer l'intimité que votre partenaire demandait. Ainsi, au lieu d'explorer ces questions avec votre conjoint(e), vous avez fait la sourde oreille, en espérant qu'elles disparaîtraient.

Quand une relation tourne mal, ce sont des questions que nous devons tous explorer en profondeur, non pas pour nous blâmer à propos de ce qui a mal tourné, mais pour surmonter nos peurs et apprendre les compétences en communication dont nous aurons besoin pour construire et maintenir de meilleures relations à l'avenir. Finalement, un état d'esprit de développement permet aux gens de progresser non pas en termes de jugement et d'amertume, mais vers une nouvelle compréhension et de nouvelles compétences.

Y a-t-il quelqu'un dans votre vie qui essaie de vous dire quelque chose que vous refusez d'entendre? Adoptez un état d'esprit de développement et écoutez à nouveau.

CHANGER L'ÉTAT D'ESPRIT DE VOTRE ENFANT

Beaucoup de nos enfants – notre ressource la plus précieuse – sont coincés dans un état d'esprit fixe. Vous pouvez les faire participer à un atelier Brainology personnel. Voyons quelques façons de le faire.

L'enfant à l'état d'esprit fixe précoce

La plupart des enfants qui adoptent un état d'esprit fixe n'en deviennent pas de fervents défenseurs avant la fin de l'enfance. Mais certains enfants y croient beaucoup plus tôt.

Le dilemme. Imaginez qu'un jour, votre jeune fils rentre de l'école et vous dise: «Certains enfants sont intelligents et certains enfants sont bêtes. Ils ont un plus mauvais cerveau». Vous êtes horrifié(e). «Qui t'a dit ça?», lui demandez-vous, vous préparant à aller vous plaindre à l'école. «Je l'ai compris tout seul», dit-il fièrement. Il a vu que certains enfants pouvaient lire et écrire leur nom et additionner beaucoup de nombres, et que d'autres ne pouvaient pas le faire. Il a tiré sa conclusion. Et il s'y est vite accroché.

Votre fils est précoce dans tous les aspects de l'état d'esprit fixe, et l'état d'esprit sera bientôt totalement en fleur. Il développe un dégoût pour l'effort – il veut que son cerveau intelligent produise rapidement les choses pour lui. Et c'est souvent le cas.

Quand il se met très tôt aux échecs, votre époux(se), pensant l'inspirer, loue le film *Searching for Bobby Fischer*, un film sur un jeune champion d'échecs. Ce que votre fils retient du film, c'est qu'on peut perdre et ne plus être un champion. En conséquence, il abandonne. «Je suis un champion d'échecs», annonce-t-il à qui veut l'entendre. Un champion qui ne jouera pas.

Puisqu'il comprend maintenant ce que perdre signifie, il prend des mesures pour éviter que cela n'arrive. Il commence à tricher à Candyland, à Serpents et Échelles* ainsi qu'à d'autres jeux.

Il parle souvent de toutes les choses qu'il peut faire et que d'autres enfants ne peuvent pas faire. Quand vous et votre époux(se) lui dites que les autres enfants ne sont pas bêtes, qu'ils ne sont simplement pas aussi

entraînés que lui, il refuse de le croire. Il observe attentivement à l'école et revient ensuite à la maison en disant: «Même quand l'enseignant nous montre quelque chose de nouveau, je peux le faire mieux qu'eux. Je ne dois pas m'exercer».

Ce garçon est fort préoccupé par son cerveau – pas par le fait de le faire se développer, mais par le fait de le complimenter. Vous lui avez déjà dit qu'il s'agit d'entraînement et d'apprentissage, pas d'intelligence ou de bêtise, mais il ne le croit pas. Que pouvez-vous faire d'autre? De quelles autres façons pouvez-vous faire passer le message?

Le pas vers un état d'esprit de développement. Vous décidez que, plutôt que d'essayer de lui parler de l'état d'esprit fixe, vous devez vivre l'état d'esprit de développement. Chaque soir, lors du souper, vous et votre partenaire structurez la discussion autour de l'état d'esprit de développement, en demandant à chaque enfant (et l'un à l'autre): «Qu'as-tu appris aujourd'hui?», «Quelle erreur as-tu faite, qui t'a appris quelque chose?», «À quoi as-tu consacré des efforts aujourd'hui?». Vous faites un tour de table avec chaque question, discutant avec animation de vos efforts, stratégies, revers et apprentissages et de ceux d'autrui.

Vous parlez des compétences que vous ne possédiez pas hier et que vous avez aujourd'hui grâce à la pratique que vous y consacrez. Vous exagérez les erreurs que vous avez faites et qui vous ont donné la clé de la solution, en le racontant comme une histoire pleine de mystère. Vous décrivez avec goût les choses avec lesquelles vous vous démenez et dans lesquelles vous progressez. Bientôt, les enfants ne peuvent plus attendre le soir pour raconter leurs histoires. «Ça alors!» dites-vous émerveillé(e), «tu es certainement devenu plus intelligent aujourd'hui!».

Quand votre fils avec un état d'esprit fixe raconte les moments où il a été meilleur que les autres enfants, tout le monde dit: «D'accord, mais qu'est-ce que tu as appris?». Quand il explique combien tout est facile pour lui dans l'école, vous dites tous: «Oh, c'est nul. Tu n'apprends pas. Peux-tu trouver quelque chose de plus difficile à faire pour pouvoir apprendre davantage?». Quand il se vante d'être un champion, vous dites: «Les champions sont les gens qui travaillent le plus. Tu peux *devenir* un champion. Demain, dis-moi une chose que tu as faite pour devenir un champion». Pauvre enfant: c'est une conspiration. Sur le long terme, il n'a aucune chance.

Quand il fait ses devoirs et les qualifie de faciles ou d'ennuyeux, vous lui apprenez à trouver des façons de les rendre plus amusants et plus stimulants. S'il doit écrire des mots, comme *garçon*, vous lui demandez: «Combien de mots qui riment avec *garçon* peux-tu trouver? Écris-les sur une autre feuille et, après, on peut essayer de faire une phrase avec tous les mots». Quand il finit ses devoirs, vous jouez à ce jeu: «Le garçon joue avec son ballon sur le pont», «La fille qui s'appelle Marie est mon amie». Finalement, il commence à trouver par lui-même des façons de rendre ses devoirs plus stimulants.

Et pas seulement à l'école ou en sport. Vous encouragez les enfants à parler des façons dont ils ont appris à se faire des amis, ou des façons dont ils apprennent à comprendre et à aider les autres. Vous voulez faire savoir que les exploits intellectuels ou les prouesses physiques ne sont pas la seule chose dont vous vous souciez.

Pendant longtemps, votre fils reste attiré par l'état d'esprit fixe. Il aime l'idée qu'il est spécial par essence. Il n'aime pas l'idée qu'il doit travailler chaque jour pour un petit gain en habileté ou en connaissance. La célébrité ne devrait pas être si épuisante. Pourtant, alors que le système de valeur familial se déplace vers l'état d'esprit de développement, il veut être de la partie. Ainsi, au début, il se contente de discuter (en râlant), et se met ensuite à agir (en rechignant). Finalement, allant jusqu'au bout, il devient le gardien de l'état d'esprit. Quand quelqu'un dans la famille passe à une réflexion d'état d'esprit fixe, il prend plaisir à le prendre en flagrant délit: «Fais attention aux vœux que tu fais: ils pourraient bien se réaliser», dites-vous à votre conjoint(e) en plaisantant.

L'état d'esprit fixe est tellement tentant. Il semble promettre aux enfants une vie de valeur, la réussite et l'admiration en se contentant d'être qui ils sont. C'est pour cela qu'il peut falloir beaucoup de travail pour faire fleurir l'état d'esprit de développement là où l'état d'esprit fixe a pris racine.

L'effort qui tourne mal

Parfois, le problème avec un enfant n'est pas qu'il fait *trop peu* d'effort, mais qu'il en fait *trop*. Et pour une mauvaise cause. Nous avons tous entendu parler des enfants qui restent chaque jour éveillés jusqu'à minuit passé pour étudier. Ou des enfants que l'on envoie chez des professeurs

particuliers afin qu'ils puissent dépasser leurs camarades de classe. Ces enfants travaillent dur, mais ils ne sont précisément pas dans un état d'esprit de développement. Ils ne sont pas focalisés sur le goût de l'apprentissage. Ils essaient généralement de prouver leur valeur à leurs parents.

Et dans certains cas, les parents peuvent aimer ce qui provient de cet effort élevé: les notes, les prix, l'admission dans les meilleures écoles. Voyons comment vous traiteriez ceci.

Le dilemme. Vous êtes fiers de votre fille. Elle est en tête de classe et ramène des 18 et des 19/20 à la maison. Elle apprend à jouer de la flûte avec le meilleur professeur du pays. Et vous êtes confiant(e) dans le fait qu'elle entrera dans le meilleur lycée privé dans la ville. Mais chaque matin, avant l'école, elle a l'estomac dérangé et, certains jours, elle vomit. Vous la maintenez dans un régime de plus en plus léger pour calmer son estomac sensible, mais ça ne change rien. Il ne vous vient jamais à l'esprit qu'elle puisse être à bout de nerfs.

Quand on diagnostique un ulcère à votre fille, cela devrait être un signal d'alarme, mais vous et votre époux(se) restez endormis. Vous continuez à voir ça comme un problème gastro-intestinal. Le docteur exige cependant que vous consultiez une conseillère familiale. Il vous dit que c'est une composante obligatoire du traitement de votre fille et vous donne une carte avec le nom de la conseillère et son numéro de téléphone.

La réaction avec un état d'esprit fixe. La conseillère vous dit de vous montrer moins stricts avec votre fille: permettez-lui de savoir que ce n'est pas grave de ne pas travailler si dur. Assurez-vous qu'elle dorme davantage. Ainsi, vous suivez consciencieusement les instructions, vous vous assurez qu'elle va dormir avant dix heures chaque soir. Mais cela ne fait qu'empirer les choses. Elle a maintenant moins de temps pour accomplir toutes les choses que l'on attend d'elle.

Malgré ce que la conseillère a dit, cela ne vous effleure pas l'esprit qu'elle pourrait peut-être vouloir que votre fille soit distancée par les autres élèves. Ou qu'elle réussisse moins bien à la flûte. Ou qu'elle prenne le risque de ne pas entrer dans le meilleur lycée. Comment cela pourrait-il être bon pour elle?

La conseillère se rend compte qu'elle a du pain sur la planche. Son objectif premier est de vous faire prendre davantage conscience de la

gravité du problème. Le deuxième objectif est de vous faire comprendre votre rôle dans le problème. Vous et votre époux(se) devez réaliser que c'est *votre* besoin de perfection qui est à l'origine du problème. Votre fille ne serait pas tombée en lambeaux si elle n'avait pas eu peur de perdre votre approbation. Le troisième objectif est d'envisager un plan concret que vous pourrez tous suivre.

Pouvez-vous envisager certaines choses concrètes qui peuvent être faites pour aider votre fille à entrer dans un état d'esprit de développement, de façon à ce qu'elle puisse se reposer et retirer un peu de plaisir de son existence?

Le pas vers un état d'esprit de développement. Le plan que suggère la conseillère permettrait à votre fille de commencer à apprécier les choses qu'elle fait. Les leçons de flûte sont suspendues. On dit à votre fille qu'elle peut s'entraîner autant ou aussi peu qu'elle le souhaite, pour le pur plaisir de la musique et rien d'autre.

Elle doit étudier ses matières scolaires pour apprendre, et pas pour se bourrer le crâne. La conseillère la renvoie à un tuteur qui lui enseigne comment étudier pour bien comprendre. Le tuteur discute également de la matière avec elle de façon à la rendre intéressante et plaisante. L'étude a maintenant un nouveau sens. Il ne s'agit plus de finir avec la note la plus élevée pour prouver son intelligence et sa valeur à ses parents. Il s'agit d'apprendre des choses et d'y réfléchir d'une façon intéressante.

Les enseignants de votre fille sont encouragés à la soutenir dans sa réorientation vers le développement. On leur demande de lui parler de (et de la complimenter pour) son processus d'apprentissage, plutôt que de (pour) la façon dont elle a réussi ses examens. («Je peux voir que tu comprends vraiment comment utiliser des métaphores dans ton écriture», «Je peux voir que tu t'es vraiment investie dans ton projet sur les Incas. Quand je l'ai lu, j'avais l'impression d'être au Pérou».) On vous apprend à lui parler également de la sorte.

Finalement, la conseillère insiste fortement pour que votre fille aille dans un lycée qui mette moins la pression que celui que vous envisagiez. Il y a d'autres excellentes écoles qui se concentrent davantage sur l'apprentissage et moins sur les notes et les scores aux tests. Vous accompagnez votre fille et vous passez un peu de temps dans chacune des écoles. Ensuite, elle

discute avec vous et la conseillère de l'école qu'elle a préférée et dans laquelle elle s'est sentie le plus à l'aise.

Lentement, vous apprenez à séparer vos besoins et vos désirs des siens. Vous pouvez avoir eu besoin d'une fille qui était première en tout, mais votre fille avait besoin d'autre chose: de l'acceptation de ses parents et de la liberté de se développer. Alors que vous lâchez du lest, votre fille s'implique beaucoup plus authentiquement dans les choses qu'elle fait. Elle les fait par intérêt et pour apprendre, et elle les fait en réalité très bien.

Votre enfant essaie-t-il de vous dire quelque chose que vous ne voulez pas entendre? Connaissez la publicité qui demande: «Savez-vous où se trouve votre enfant en ce moment?». Si vous ne pouvez pas entendre ce que votre enfant essaie de vous dire – en mots ou en actions –, alors vous ne savez pas où votre enfant se trouve. Adoptez un état d'esprit de développement et écoutez plus attentivement.

ÉTAT D'ESPRIT ET VOLONTÉ³⁹⁹

Parfois, nous ne voulons pas beaucoup changer. Nous voulons seulement être capables de perdre quelques kilos et de ne pas les reprendre, d'arrêter de fumer ou de gérer notre colère.

Certaines personnes y pensent avec un état d'esprit fixe. Si vous êtes fort(e) et que vous avez de la volonté, vous pouvez le faire. Mais si vous êtes faible et n'avez pas de volonté, vous ne pouvez pas. Les gens qui pensent de cette façon peuvent fermement se résoudre à faire quelque chose, mais ne prendront aucune mesure particulière pour s'assurer qu'ils réussissent. Ce sont les gens qui finissent par dire: «Arrêter, c'est facile. Je l'ai fait des centaines de fois».

C'est comme les étudiants de chimie dont nous avons parlé auparavant. Ceux avec un état d'esprit fixe se disaient: «Si j'en ai la capacité, je réussirai bien; si ce n'est pas le cas, je ne réussirai pas». Par conséquent, ils ne se sont pas aidés de stratégies sophistiquées. Ils ont simplement étudié, de façon sérieuse, mais superficielle, et ils se sont contentés d'espérer.

Quand les gens avec un état d'esprit fixe ratent leur test – qui concerne la chimie, un régime, le tabagisme, ou la colère –, ils culpabilisent. Ils sont incompetents, faibles ou mauvais. Que faites-vous à partir de là?

La fête des 25 ans de sortie du lycée de mon ami Nathan approchait et, à l'idée que son ex-petite amie serait là, il a décidé de perdre son ventre. Il était beau et attirant au lycée, et il ne voulait pas se montrer comme un gros homme d'âge mûr.

Nathan s'était toujours moqué des femmes et de leurs régimes. Pourquoi en faire toute une histoire? Cela demande seulement de l'autodiscipline. Pour perdre du poids, il a décidé qu'il mangerait juste une partie de ce qui était dans son assiette. Mais chaque fois qu'il commençait un repas, la nourriture disparaissait de l'assiette. «J'ai foiré!», disait-il en ayant l'impression d'être un raté et en commandant le dessert – pour sceller son échec ou améliorer son humeur.

Je dirais: «Nathan, cela ne fonctionne pas. Tu as besoin d'un meilleur système. Pourquoi ne pas mettre une partie du repas de côté dès le début ou

demander au restaurant de l'emballer pour la ramener chez toi? Pourquoi ne pas remplir ton assiette avec plus de légumes, afin d'avoir l'impression qu'elle contient davantage de nourriture? Il y a beaucoup de choses que tu peux faire». À cela, il répondrait: «Non, je dois être fort».

Nathan a fini par continuer un de ces régimes liquides intensifs, maigrissant pour la fête et reprenant, par après, plus qu'il avait perdu. Je ne comprenais pas bien en quoi c'était être fort et en quoi utiliser quelques stratégies simples, c'était être faible.

La prochaine fois que vous essayez de faire un régime, pensez à Nathan et rappelez-vous que la volonté n'est pas seulement une chose que vous avez ou que vous n'avez pas. La volonté a besoin d'aide. Je reviendrai là-dessus.

La colère

Contrôler sa colère pose aussi des difficultés à beaucoup de gens. Quelque chose déclenche leur colère et ils s'énervent, perdant le contrôle de leur discours, voire pire. Ici encore, les gens peuvent jurer que ça ne se reproduira plus. Le contrôle de la colère est un important problème entre partenaires et entre parents et enfants, non seulement parce que les partenaires et les enfants font des choses qui nous mettent en colère, mais aussi parce que nous pouvons croire que nous avons davantage le droit de nous laisser aller quand ils le font. Examinez le dilemme suivant.

Le dilemme. Imaginez que vous soyez une personne sympathique et soucieuse d'autrui – comme vous l'êtes probablement... d'ordinaire. Vous aimez votre conjoint(e) et vous trouvez que vous avez de la chance de l'avoir comme partenaire. Mais quand ce partenaire ne respecte pas une de vos règles, comme le fait de laisser la poubelle déborder avant de la sortir, vous vous sentez personnellement trahi(e) et commencez à le/la critiquer. Cela commence par «Je te l'ai dit mille fois», puis ça devient «Tu ne fais jamais rien comme il faut». Quand il/elle ne semble pas encore suffisamment honteux(se), vous éclatez, insultant son intelligence («Peut-être n'es-tu pas assez intelligent(e) pour te rappeler de sortir la poubelle») et son caractère («Si tu n'étais pas aussi irresponsable...», «Si tu te préoccupais d'autre chose que de toi...»). Bouillonnant de rage, vous utilisez alors tout ce à quoi vous pouvez penser pour soutenir votre

argumentation: «Mon père ne t'a jamais fait confiance» ou «Ton patron avait raison quand il t'a dit que tu étais limité(e)». Votre conjoint(e) doit quitter les lieux pour se mettre à l'abri de votre fureur grandissante.

La réaction avec un état d'esprit fixe. Vous trouvez votre colère justifiée pendant un moment, mais vous réalisez ensuite que vous êtes allé(e) trop loin. Vous vous souvenez subitement de toutes les façons dont votre conjoint(e) vous soutient, et vous vous sentez extrêmement coupable. Ensuite, vous vous convainquez de l'idée selon laquelle, vous aussi, vous êtes quelqu'un de bien, qui a seulement dérapé temporairement. «J'ai vraiment appris la leçon», pensez-vous. «Je ne le referai plus jamais».

Mais en croyant que vous pouvez tout simplement maintenir cette bonne facette de vous au premier plan à l'avenir, vous ne pensez pas aux stratégies que vous pourriez utiliser la fois suivante pour éviter un accès de colère. C'est pour cela que la fois suivante s'avère être une copie conforme de la fois précédente.

L'état d'esprit de développement et la maîtrise de soi

Certaines personnes pensent à maigrir ou à contrôler leur colère avec un état d'esprit de développement. Elles se rendent compte que, pour réussir, elles devront apprendre et mettre en pratique des stratégies qui fonctionnent pour elles.

C'est comme les étudiants de chimie avec un état d'esprit de développement. Ils ont utilisé de meilleures méthodes de travail, ont planifié soigneusement leur temps d'étude et ont conservé leur motivation. En d'autres termes, ils ont utilisé toutes les stratégies possibles pour s'assurer qu'ils réussissent.

Comme eux, les gens avec un état d'esprit de développement ne se contentent pas de prendre de bonnes résolutions au Nouvel An et d'attendre pour voir s'ils leur restent fidèles. Ils pensent que, pour faire un régime, ils ont besoin de le planifier. Ils doivent probablement garder les desserts hors de chez eux, penser à l'avance à ce qu'ils commanderont au restaurant, programmer une «folie» une fois par semaine ou envisager de faire plus d'exercice.

Ils pensent activement à la continuité. Quelles habitudes doivent-ils développer pour conserver les gains qu'ils ont obtenus?

Ensuite, il y a les revers. Ils savent que les revers arriveront. Ainsi, au lieu de se culpabiliser, ils se demandent: «Que puis-je en retirer? Que ferai-je la prochaine fois que je me retrouve dans cette situation?». C'est un processus d'apprentissage – pas une lutte entre votre bon et votre mauvais côté.

Dans ce dernier épisode, qu'auriez-vous pu faire avec votre colère? Premièrement, pensez à la *raison pour laquelle* vous étiez tellement en colère. Vous pouvez vous être senti(e) dévalorisé(e) et non respecté(e) quand votre époux(se) a esquivé les tâches ou n'a pas respecté vos règles – comme s'il vous disait: «Tu n'es pas important(e). Tes besoins sont banals. Je ne peux pas être dérangé(e)».

Votre première réaction était de lui rappeler ses obligations avec colère. Mais juste après, vous avez pris votre revanche: «D'accord, champion(ne): si tu crois que tu es si important(e), on va voir si tu es à la hauteur».

Votre époux(se), plutôt que de vous rassurer sur votre importance, s'est simplement préparé(e) à l'attaque. Entre-temps, vous avez pris ce silence comme la preuve qu'il/elle se sentait supérieur(e), et cela a contribué à l'escalade.

Que peut-on faire? Plusieurs choses. Premièrement, votre partenaire ne peut pas lire dans vos pensées. Dès lors, quand une situation survient et provoque la colère, vous devez lui dire d'un ton neutre comment vous le ressentez. «Je ne sais pas vraiment pourquoi, mais quand tu fais ça, cela me donne l'impression que je suis sans importance. Comme si tu ne pouvais pas te donner la peine de faire des choses qui m'importent».

À son tour, il/elle peut vous rassurer sur le fait qu'il/elle se soucie de la façon dont vous vous sentez et essaiera d'être plus attentif(ve). («Vous voulez rire?», vous dites-vous. «Mon époux(se) ne ferait jamais ça». Eh bien, vous pouvez le demander directement, comme je l'ai fait quelquefois: «S'il te plaît, dis-moi que tu te soucies de la façon dont je me sens et que tu essaieras d'être plus attentif(ve)».)

Quand vous avez l'impression que vous perdez votre sang-froid, vous pouvez apprendre à quitter la pièce et à mettre par écrit vos pensées les plus

noires, suivies de ce qui arrive probablement *vraiment* («Elle ne comprend pas que c'est important pour moi», «Il ne sait pas que faire quand je commence à souffler»). Quand vous vous sentez suffisamment calme, vous pouvez revenir à la situation.

Vous pouvez également apprendre à vous montrer moins strict(e) envers vos règles, maintenant que chacune d'entre elles n'est plus une mise à l'épreuve du respect que votre partenaire a pour vous. Avec le temps, vous pourriez même les considérer avec humour. Par exemple, si votre époux(se) laisse quelques chaussettes dans le séjour ou met ce qu'il ne faut pas au recyclage, vous pourriez lui montrer les objets incriminés et lui demander d'un air sévère: «Qu'est-ce que ça signifie?». Vous pourriez même en rire.

Quand les gens arrêtent de penser en termes bon *versus* mauvais ou fort *versus* faible comme l'état d'esprit fixe l'encourage, ils sont davantage capables d'apprendre des stratégies utiles et aidantes par rapport à la maîtrise de soi. Toute défaillance ne voue pas à l'échec. C'est comme tout le reste dans l'état d'esprit de développement: cela vous rappelle que vous êtes un être humain inachevé et cela peut servir d'indice pour mieux faire la prochaine fois.

MAINTENIR LE CHANGEMENT

Si les gens changent leur état d'esprit pour avancer dans leur carrière, guérir d'une perte, aider leurs enfants à se développer, perdre du poids ou contrôler leur colère, le changement a besoin d'être maintenu. C'est étonnant – une fois qu'un problème s'améliore, les gens *arrêtent* souvent *de faire ce qui a causé son amélioration*. Dès que vous vous sentez mieux, vous arrêtez de prendre votre médicament.

Mais le changement ne fonctionne pas de cette façon. Quand vous avez maigri, le problème ne disparaît pas. Quand votre enfant commence à aimer apprendre, le problème n'est pas résolu pour toujours. Quand vous et votre partenaire commencez à mieux communiquer, ce n'est pas terminé pour autant. Ces changements doivent être soutenus, sinon ils peuvent disparaître plus rapidement qu'ils sont apparus.

Peut-être est-ce pour cette raison que les Alcooliques anonymes disent aux gens qu'ils seront toujours des alcooliques – de cette façon, ils ne seront jamais contents d'eux et n'arrêteront jamais de faire ce qu'il faut pour rester sobres. C'est une façon de dire: «Vous serez toujours vulnérables».

C'est la raison pour laquelle le changement d'état d'esprit n'équivaut pas à amasser quelques trucs et astuces. En fait, si quelqu'un reste dans un état d'esprit fixe et utilise des stratégies de développement, cela peut se retourner contre lui.

Wes, un papa avec un état d'esprit fixe, ne savait plus que faire. Chaque soir, il rentrait du travail épuisé et son fils, Mickey, refusait de coopérer. Wes voulait du calme, mais Mickey était bruyant. Wes le prévenait, mais Mickey persistait. Wes le trouvait entêté, indiscipliné et non respectueux de ses droits en tant que père. La scène dégénérait en un concours de hurlements et Mickey finissait par être puni.

Finalement, sentant qu'il n'avait rien à perdre, Wes a essayé certaines des stratégies orientées vers le développement. Il a montré du respect pour les efforts de Mickey et a complimenté ses stratégies quand il était

empathique ou serviable. Le revirement dans le comportement de Mickey fut impressionnant.

Mais dès que le revirement eut lieu, Wes a arrêté d'utiliser les stratégies. Il avait ce qu'il voulait, et il s'attendait à ce que cela continue tout simplement. Quand cela n'a pas été le cas, il est devenu encore plus furieux et punitif qu'auparavant. Mickey avait montré qu'il *pouvait* bien se comporter et refusait à présent de le faire.

La même chose arrive souvent dans les couples avec un état d'esprit fixe qui commencent à mieux communiquer. Mon mari et moi appelions Marlene et Scott les *Chamailleurs*. Ils passaient leur temps à se disputer: «Pourquoi ne te reproches-tu jamais rien?», «Je pourrais le faire si tu n'étais pas une telle enquiquineuse». «Je n'aurais pas à t'enquiquiner si tu faisais ce que tu es censé faire». «Depuis quand te permets-tu de juger ce que *je* suis censé faire?».

Grâce à une thérapie, Marlene et Scott ont arrêté de ne voir que le négatif. De plus en plus, ils ont commencé à gratifier les attentions et les efforts de leur partenaire. L'amour et la tendresse qu'ils pensaient anéantis revinrent. Mais dès leur retour, cela a mal tourné. Dans l'état d'esprit fixe, les choses ne devraient pas nécessiter un tel effort. Les gens bien devraient simplement agir correctement et les bonnes relations devraient simplement se déployer d'une façon adéquate.

Quand les querelles ont repris, ça a été plus féroce que jamais parce que cela reflétait tous leurs espoirs déçus.

Le changement d'état d'esprit n'équivaut pas à recueillir quelques conseils ici et là. Il s'agit de voir les choses d'une façon différente. Quand les couples, les entraîneurs et les athlètes, les patrons et les travailleurs, les parents et les enfants, les enseignants et les élèves adoptent un état d'esprit de développement, ils passent d'un cadre où ils *jugent ou sont jugés* à un cadre où ils *apprennent ou aident à apprendre*. Leur engagement est en faveur du développement et le développement demande beaucoup de temps, d'effort et de soutien mutuel.

Apprenez et aidez à apprendre

Chaque jour vous offre des opportunités de vous développer et d'aider les personnes à qui vous tenez à se développer. Comment pouvez-vous vous rappeler de rechercher ces opportunités? Chaque matin, quand vous contemplez le jour face à vous, essayez de vous poser ces questions. Copiez-les et collez-les sur votre miroir:

Quelles sont les occasions d'apprentissage et de développement aujourd'hui? Pour moi? Pour les gens autour de moi?

Quand vous pensez à ces occasions, faites un plan et demandez-vous:

Quand, où et comment mettrai-je mon plan à exécution?

Quand, où et comment concrétiser le plan. *Comment* vous demande de penser à toutes les façons de donner vie à votre plan et de le faire fonctionner.

Quand vous rencontrez les inévitables obstacles et revers, faites un nouveau plan et posez-vous à nouveau la question:

Quand, où et comment vais-je mettre mon nouveau plan à exécution?

Sans tenir compte du fait que vous pourriez vous sentir mal, faites-le! (Mettez ça aussi sur votre miroir.) Et quand vous réussissez, n'oubliez pas de vous demander:

Que dois-je faire pour maintenir et continuer ce développement?

Souvenez-vous, comme le dit Alex Rodriguez, le grand joueur de baseball: «Vous allez soit dans un sens, soit dans l'autre». Vous pourriez également être celui qui décide de la direction à prendre.

LA ROUTE CONTINUE

Le changement peut être dur, mais je n'ai jamais entendu personne dire qu'il ne valait pas la peine. Peut-être les gens ne font-ils que rationaliser, tout comme les gens qui sont passés par une pénible initiation disent qu'elle en valait la peine. Mais les gens qui ont changé peuvent vous dire combien leur vie a été améliorée. Ils peuvent vous dire ce qu'ils ont aujourd'hui et n'auraient pas eu autrement, ce qu'ils ressentent aujourd'hui et n'auraient pas ressenti autrement.

Le changement vers un état d'esprit de développement a-t-il résolu tous mes problèmes? Non. Mais je sais que j'ai une vie différente grâce à cela – une vie plus riche. Et que je suis une personne plus vivante, plus courageuse et plus ouverte grâce à cela.

C'est à vous de décider si c'est le bon moment pour changer. Peut-être est-ce le cas, peut-être pas. Mais en tout cas, gardez l'état d'esprit de développement dans vos pensées. Ainsi, quand vous butez contre des obstacles, vous pouvez vous tourner vers lui. Il sera toujours là pour vous, prêt à vous indiquer la voie à suivre.

* En français dans le texte (NdT).

* Il s'agit de célèbres jeux de société pour enfants (NdT).

Notes

Chapitre 1: Les états d'esprit

1. Cette recherche a été conduite avec Dick Reppucci et avec Carol Diener.
2. Voyez Gould (1981) pour un récit de la façon dont les gens ont essayé d'expliquer les différences humaines en termes de caractéristiques physiques innées.
3. Binet (1975). Voyez aussi Siegler (1992) et Zazzo (1993).
4. Binet (1975), pp. 105-107.
5. Gottlieb (1995).
6. Sternberg (2005).
7. Cette recherche a été menée avec Wenjie Zhao et Claudia Mueller.
8. Voir l'excellent travail de David Dunning.
9. Cette recherche a été menée avec Joyce Ehrlinger.
10. Gardner (1997).
11. Sternberg (1999).
12. Ces mesures ont été développées avec Sheri Levy, Valanne MacGyvers, C. Y. Chiu, et Ying-yi Hong.

Chapitre 2: Au cœur des états d'esprit

13. Hyatt & Gottlieb (1987/1993), p. 232.
14. Cette recherche a été réalisée avec Charlene Hebert et a été poursuivie par un travail réalisé avec Pat smiley, Gail Heyman et Kathy cain.
15. Merci à Nancy Kim pour cette citation.
16. Ce travail a été réalisé avec Ying-yi Hong, C. Y. chiu, Derek Lin et Wendy Wan.
17. Cette recherche a été menée avec Jennifer Mangels et Catherine Good et est soutenue par une bourse de la Faculté d'Éducation.
18. Cette recherche a été conduite avec Stephanie Morris et Melissa Kamins.
19. Levin (1995).
20. Rapporté dans Collins (2001), p. 20.
21. Dunlap & Andelman (1996); Byrne (1998).
22. Gerstner (2002).
23. Hamm & Heifetz (1999), p. 3.
24. Battista (2004).
25. Reeve (2002).
26. Ce travail a été réalisé avec Heidi Grant.
27. Ce travail a été réalisé avec Claudia Mueller.
28. Henry (1999).
29. Ce travail a été réalisé avec Elaine Elliott et, par la suite, avec Valanne MacGyvers.
30. Glass (2003). Il s'agit d'un compte-rendu au jour le jour, que Glass a publié en tant que roman.
31. Ce travail a été réalisé avec Jeremy Stone.
32. Rapporté dans Young (2002).
33. Young (2002), p. 47.

34. Cette enquête a été menée avec Catherine Good et Aneeta Rattan.
35. Manz (2002), p. 38.
36. Welch & Byrne (2001).
37. McEnroe & Kaplan (2002).
38. McEnroe & Kaplan (2002), p. 159.
39. McEnroe & Kaplan (2002), p. 160.
40. McEnroe & Kaplan (2002), p. 158.
41. À partir de Lowe (1999), p. 95.
42. Wolfe (1980), p. 31. Également cité dans McCall (1998), p. 5.
43. Yeager & Janos (1985), p. 406. Également cité dans McCall (1998), p. 17.
44. Waldman (1999).
45. Brown, C. (2002).
46. Dickinson (2000). (Merci à Nellie Sabin d'avoir attiré mon attention sur cet article.)
47. Young (2002), pp. 7-11.
48. Ganley (2003).
49. Ce travail a été réalisé avec Lisa Sorich Blackwell et Kali Trzesniewski.
50. Ce travail a été réalisé avec David Nussbaum.
51. Collins (2001), p. 80.
52. McEnroe & Kaplan (2002).
53. Wooden & Jamison (1997), p. 55.
54. McLean & Elkind (2003), p. 414.
55. Welch & Byrne (2001), p. 224.
56. Le travail décrit a été mené avec Allison Baer et Heidi Grant.
57. Présenté lors d'un discours prononcé lors de la rencontre annuelle de l'*American Psychological Association*, à Chicago, en août 2002.
58. «Report of the Steering Committee for the Women's Initiative at Duke University», août 2003.
59. Smith (2004).

60. Hillenbrand (2001).
61. Hillenbrand (2003).
62. Salerno-Sonnenberg (1989); Sand (2000).
63. Salerno-Sonnenberg (1989), p. 49.
64. Salerno-Sonnenberg (1989), p. 50.
65. Salerno-Sonnenberg (1989), p. 50.
66. Hyatt & Gottlieb (1987/1993), pp. 25-27.
67. Hyatt & Gottlieb (1987/1993), p. 27.
68. Hyatt & Gottlieb (1987/1993), p. 25.
69. King & Chapin (1974).
70. Hyatt & Gottlieb (1987/1993), p. 224.
71. Martin Seligman a écrit un livre très intéressant à ce sujet: Seligman (1993).
72. Martocchio (1994).
73. Robins & Pals (2002).
74. Brown (2004, January 13).
72. Martocchio (1994).

Chapitre 3: La vérité sur la capacité et le talent

76. Israel (1998).

77. Gruber (1981); Darwin (1903/2002).

78. Weisberg (1999).

79. Ce travail a été réalisé en collaboration avec Lisa Sorich Blackwell et Kali Trzesniewski. Merci également à Nancy Kim pour avoir recueilli les dires des élèves.

80. Rapporté par George Danzig dans Kersey (1998).

81. Holt (1964/1982), p. 14.

82. Ce travail a été réalisé avec Heidi Grant.

83. Winner (1996).

84. Winner (1996), p. 21.

85. Matthews (1998).

86. Collins & Tamarkin (1982/1990).

87. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 160.

88. Collins (1992), p. 4

89. Bloom (1985).

90. Bloom (1985), p. 4.

91. Rheinberg (1980), p. 87, 116. Également rapporté lors de la conférence de l'*American Educational Research Association*, à Seattle, en avril 2001.

92. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 19.

93. Edwards (1979/1999), pp. 18-20.

94. Frank (1983); Toynton (1999).

95. Tharp (2003).

96. Tharp (2003), p. 7.

97. Ce travail a été mené avec Claudia Mueller et avec Melissa Kamins.

98. Green (2003).

99. Steele & Aronson (1995).

100. Cette recherche a été réalisée avec Bonita London.

101. Ce travail a été réalisé avec Catherine Good et Aneeta Rattan, et a été soutenu par une bourse de la *National Science Foundation*.

102. Cela a été étudié par Tomi-Ann Roberts et Susan Nolen-Hoeksema.

103. Cette recherche a été menée avec William Davidson, Sharon Nelson et Bradley Enna.

104. Conley (1999).

105. Conley (1999), p. 65.

106. Ybarra (1999).

107. Flora (2005).

Chapitre 4: Sport: L'état d'esprit d'un champion

108. Lewis (2003).
109. Lewis (2003), p. 9.
110. Lewis (2003), p. 48.
111. Lewis (2003), p. 46.
112. Lewis (2003), p. 47.
113. Dennis & Atyeo (2003).
114. Dennis & Atyeo (2003), p. 14.
115. Dennis & Atyeo (2003), p. 92.
116. Dennis & Atyeo (2003), p. 96.
117. Dennis & Atyeo (2003), p. 74.
118. Dennis & Atyeo (2003), p. 14.
119. Lowe (1999).
120. Lowe (1999), p. 7.
121. Lowe (1999), p. 29.
122. Lowe (1999), p. 35.
123. Creamer (1974/1983).
124. Creamer (1974/1983), p. 301.
125. Creamer (1974/1983), p. 109.
126. Gould (2003).
127. Biracree (1988).
128. Biracree (1988), p. 107
129. Joyner-Kersee & Steptoe (1997).
130. Joyner-Kersee & Steptoe (1997), p. 60.
131. Brown, C. (2000).
132. Kersey (1998).
133. Kersey (1998), p. 152.
134. Kersey (1998), p. 153.

135. Olney (2002).
136. McGovern & Shelly (2000), p. 113.
137. Gould (2003).
138. Curry (2003).
139. Shaughnessy (2003). (Durant cette compétition, les articles des journalistes sportifs du *Globe* apparaissaient dans le *Times*, et vice-versa.)
140. Rhoden (2000).
141. Joyner-Kersey & Steptoe (1997), p. 280.
142. Joyner-Kersey & Steptoe (1997), p. 298.
143. King & Chapin (1974), p. 236.
144. King & Chapin (1974), p. 78.
145. Joyner-Kersey & Steptoe (1997), p. 63.
146. Hamm & Heifetz (1999), p. 31.
147. Hamm & Heifetz (1999), p. 36.
148. Hamm & Heifetz (1999), p. 3.
149. Callahan (2003), p. 24.
150. Wooden & Tobin (1972), pp. 63-65.
151. Wooden & Jamison (1997), p. 99.
152. Sarrazin, Biddle, Famose, Cury, Fox & Durand (1996); Biddle, Wang, Chatzisarantis, & Spray (2003). Voir aussi Ommundsen (2001, 2003).
153. Ce résultat est issu des recherches de Biddle et ses collègues.
154. Joyner-Kersey & Steptoe (1997), p. 60.
155. Wooden & Jamison (1997), p. 53.
156. Anderson (1998).
157. Callahan (2003), p. 219.
158. Callahan (2003), p. 220.
159. Hamm & Heifetz (1999), p. 201.
160. Hamm & Heifetz (1999), p. 243.
161. McEnroe & Kaplan (2002), p. 10.
162. McEnroe & Kaplan (2002), p. 155.

163. Ommundsen (2003).
164. Lowe (1999), p. 99.
165. Lowe (1999), p. 107.
166. Wooden & Jamison (1997), p. 100.
167. McEnroe & Kaplan (2002), p. 112.
168. McEnroe & Kaplan (2002), p. 259.
169. McEnroe & Kaplan (2002), p. 119.
170. McEnroe & Kaplan (2002), p. 274.
171. Callahan (2003), pp. 164, 169.
172. Ommundsen (2001, 2003).
173. Lowe (1999), p. 177.
174. Callahan (2003), p. 75.
175. Callahan (2003), p. 237.
176. Callahan (2003), p. 219.
177. Callahan (2003), p. 300.
178. Callahan (2003), p. 23.
179. Callahan (2003), p. 25.
180. McEnroe & Kaplan (2002), p. 166.
181. McEnroe & Kaplan (2002), p. 29.
182. McEnroe & Kaplan (2002), p. 207.
183. McEnroe & Kaplan (2002), p. 190.
184. Lowe (1999), p. 37.
185. Wooden & Jarnison (1997), p. 113.
186. Wooden & Jarnison (1997), p. 78.
187. Nobles (2003); Anderson (2003).
188. Anderson (2003).
189. Kersey (1998), p. 212.
190. Bernstein (2004).
191. Berkow (2004).

Chapitre 5: Les affaires: État d'esprit et leadership

192. Gladwell (2002).

193. Cette étude a été réalisée avec Ying-yi Hong, C. y. Chiu, Derek Lin et Wendy Wan.

194. Cette recherche a été menée avec Claudia Mueller.

195. Collins (2001).

196. Collins (2001), p. 75.

197. Wood & Bandura (1989).

198. Collins (2001), p. 26.

199. Collins (2001), pp. 65-69.

200. Surowiecki (2002).

201. Bennis (1989/2003), p. XXIX.

202. Iacocca & Novak (1984).

203. Iacocca & Novak (1984), p. 101.

204. Iacocca & Novak (1984), p. 83.

205. Iacocca & Novak (1984), p. 101.

206. Iacocca & Novak (1984), p. 144.

207. Levin (1995), p. 31.

208. Levin (1995), p. 231.

209. Iacocca & Novak (1984), p. XVII.

210. Levin (1995).

211. Levin (1995), p. 312.

212. Iacocca (2002).

213. Dunlap & Andelman (1996).

214. Dunlap & Andelman (1996), p. 21.

215. Dunlap & Andelman (1996), p. 199.

216. Dunlap & Andelman (1996), p. 62.

217. Dunlap & Andelman (1996), pp. 107-108.

218. Dunlap & Andelman (1996), p. 196.

219. Dunlap & Andelman (1996), p. 26.

220. Byrne (1998).

221. McLean & Elkind (2003).

222. McLean & Elkind (2003), p. 92.

223. McLean & Elkind (2003), p. 89.

224. McLean & Elkind (2003), p. 69.

225. McLean & Elkind (2003), p. 233.

226. McLean & Elkind (2003), p. 40.

227. McLean & Elkind (2003), p. 121.

228. Klein (2003).

229. Klein (2003), p. 171.

230. McCall (1998), p. XIII. McCall analyse également les effets qu'a, sur la culture d'entreprise, la croyance dans le talent naturel plutôt que dans le potentiel de développement. «Le message de *High flyers*», dit-il, «est que la capacité de leadership peut être apprise, que créer un contexte soutenant le développement du talent peut devenir la source d'un avantage en termes de concurrence, et que le développement des dirigeants est en lui-même une responsabilité de la direction» (p. XII).

231. Homstein (1996), p. 49.

232. Homstein (1996), p. 10.

233. Homstein (1996), p. 54

234. Collins (2001), p. 72.

235. Collins & Porras (1994/2002), p. 165.

236. Collins & Porras (1994/2002), p. 166.

237. Collins & Porras (1994/2002).

238. Maxwell (1995), p. 15.

239. Bennis (1989/2003), p. 19.

240. Walker (2001). Même cet article, qui explique pourquoi Welch ne devrait pas être considéré comme une divinité, détaille ses exceptionnelles réussites.

241. Walker (2001).

242. Bennett (2004).

243. Welch & Byrne (2001), p. IX.
244. Welch & Byrne (2001), p. 439.
245. Welch & Byrne (2001), p. 42.
246. Welch & Byrne (2001), p. 36.
247. Welch & Byrne (2001), p. 228-229.
248. Welch & Byrne (2001), p. 384.
249. Welch & Byrne (2001), p. 27.
250. Welch & Byrne (2001), p. 54.
251. Welch & Byrne (2001), pp. 97-98.
252. Welch & Byrne (2001), p. 189.
253. Welch & Byrne (2001), p. 186.
254. Gerstner (2002), p. 16.
255. Gerstner (2002), p. 78.
256. Gerstner (2002), p. v.
257. Gerstner (2002), p. 24.
258. Gerstner (2002), p. 57.
259. Morris (2003).
260. Most powerful women in business 2004 (2004).
261. Morris (2003).
262. Morris (2003).
263. Morris (2003).
264. Morris (2003).
265. Most powerful women in business 2004 (2004).
266. Brown (2002, January 21); Sellers (2004).
267. Wood, Williams Phillips, & Taberner (n. d.).
268. Janis (1972/1982).
269. Janis (1972/1982), p. 35.
270. Janis (1972/1982), p. 38.
271. Collins (2001), p. 71.
272. McLean & Elkind (2003), p. 241.
273. McLean & Elkind (2003), p. 230.

274. Janis (1972/1982), p. 71. À partir de Drucker (1966).
275. Janis (1972/1982), p. 71.
276. Levin (1995), pp. 102-103.
277. Packard (1995).
278. Bennis (1989/2003), p. XXIX.
279. Bennis (1989/2003), p. XXXII.
280. Zenger & Folkman (2002).
281. Mccall (1998).

Chapitre 6: Les relations: Les états d'esprit amoureux... ou pas

282. Ce travail a été réalisé avec Israela Silberman.

283. Montré dans *Weddings Gone Wild*, ABC, 14 juin 2004.

284. Bloom (1985).

285. Goleman (1995).

286. Beck (1988), p. 202.

287. Gottman & Silver (1994), p. 69.

288. Savage (1997).

289. Knee (1998).

290. Gottman & Silver (1994), p. 155.

291. Cela a été étudié par Raymond Knee, et j'ai retrouvé cela dans mon travail avec Lara Kammrath. (Voyez également le travail de Frank Fincham.)

292. L'idée qu'un état d'esprit fixe peut entraver les relations se retrouve également dans le travail de Roy Eidelson et Norman Epstein et dans celui de Susan Hendrick et Clyde Hendrick. L'idée de la critique – consistant à attaquer la personnalité ou le tempérament du/de la partenaire – est explorée dans le travail de John Gottman.

293. Wile (1988).

294. Beck (1988).

295. Beck (1988), p. 36.

296. Beck (1988), p. 36.

297. Beck (1988), p. 246.

298. Beck (1988), p. 199.

299. Clinton, H. R. (2003), p. 465.

300. Clinton, B. (2004); Bill Clinton lors du *Charlie Rose Show*, le 23 juin 2004.

301. Clinton, H. R. (2003).

302. Beer (2002). Voyez également l'excellent travail de Phil Zimbardo sur la timidité.

303. Wetzler (1998).
304. Wetzler (1998), p. 134.
305. Brown & Merritt (2002).
306. Brown & Merritt (2002).
307. Brown & Merritt (2002), p. 47.
308. Brown & Merritt (2002), p. 107.
309. Brown & Merritt (2002), p. 263.
310. Brown & Merritt (2002), p. 21.
311. Davis (2003). Voyez également Olweus (1993).
312. Davis (2003), p. 34.
313. Ginott (1972), p. 167.
314. Gross (2004).

Chapitre 7: Parents, enseignants et entraîneurs: D'où viennent les états d'esprit?

315. Ginott (1956), pp. 22-24.

316. Ce travail a été réalisé avec Claudia Mueller et Melissa Kamins.

317. Ginott (1969), p. 88.

318. Cette recherche a été menée avec Chauncy Lennon et Eva Pomerantz.

319. Ceci provient du travail de Gail Heyman et Kathy Cain: Heyman, Dweck, & Cain (1992).

320. Cette recherche a été réalisée avec Gail Heyman: Heyman & Dweck (1998).

321. Main & George (1985).

322. McEnroe & Kaplan (2002), p. 31.

323. McEnroe & Kaplan (2002), p. 30.

324. Callahan (2003), p. 213.

325. Woods (2001), p. 302.

326. Sand (2000).

327. Sand (2000), p. 79.

328. Sand (2000), p. 144.

329. Sand (2000), p. 153.

330. Ce travail a été réalisé avec Bonita London.

331. Ginott (1969), p. 132

332. Schwartz (1998).

333. Collins & Tamarkin (1982/1990); Collins (1992).

334. Collins (1992), pp. 43-44.

335. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 160.

336. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 47.

337. Collins & Tamarkin (1982/1990), pp. 21-22.

338. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 68.

339. Esquith (2003).
340. Sand (2000), p. 23.
341. Sand (2000), p. 54.
342. Sand (2000), p. 70.
343. Sand (2000), p. 201.
344. Sand (2000), p. 85.
345. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 19.
346. Bloom (1985).
347. Collins (1992).
348. Esquith (2003), p. 53.
349. Sand (2000), p. 219.
350. Esquith (2003), p. 40.
351. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 21.
352. Sand (2000), p. 64.
353. Sand (2000), p. 114.
354. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 208.
355. Collins & Tamarkin (1982/1990), pp. 85-88.
356. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 159.
357. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 165.
358. Collins & Tamarkin (1982/1990), p. 87.
359. Lewis, M. (2004, March 28).
360. Knight & Hammel (2002); Alford & Garrity (1989); Feinstein (1987).
361. Feinstein (1987), p. 3
362. Feinstein (1987), pp. 3-4
363. Feinstein (1987), p. 7.
364. Feinstein (1987), p. 4.
365. Feinstein (1987), p. 25.
366. Alford & Garrity (1989), p. 101.
367. Alford & Garrity (1989), p. 169.
368. Alford & Garrity (1989), p. 63.

369. Feinstein (1987), p. XI.
370. Feinstein (1987), pp. 8-9.
371. Wooden & Tobin (1972); Wooden & Jamison (1997).
372. Wooden & Jamison (1997), p. 11.
373. Wooden & Jamison (1997), p. 56.
374. Wooden & Jamison (1997), p. 55.
375. Wooden & Jamison (1997), p. 119.
376. Wooden & Jamison (1997), p. 95.
377. Wooden & Jamison (1997), p. 67.
378. Wooden & Jamison (1997), p. 141-142.
379. Wooden & Jamison (1997), p. IX.
380. Wooden & Jamison (1997), p. XII.
381. Wooden & Jamison (1997), p. XIII.
382. Wooden & Tobin (1972), pp. 9-10.
383. Wooden & Jamison (1997), p. 117.
384. Summitt & Jenkins (1998).
385. Wooden & Jamison (1997).
386. Riley (1993).
387. Summitt & Jenkins (1998), p. 237.
388. Summitt & Jenkins (1998), p. 5.
389. Summitt & Jenkins (1998), p. 6.
390. Kepner (2004).

Chapitre 8: Un atelier pour changer les états d'esprit

391. Beck (1963, 1999). (À peu près au même moment, le thérapeute Albert Ellis découvrait quelque chose de similaire: les croyances sont la clé de ce que les gens ressentent.)

392. Ce travail a été réalisé avec Ying-yi Hong, C. Y. Chiu et Russell Sacks.

393. Cependant, voir Young & Klosko (1994). Bien que Young et Klosko travaillent dans une tradition de thérapie cognitive, un postulat de base de leur approche, postulat qu'ils enseignent à leurs patients, est que les gens peuvent changer de façon fondamentale.

394. Cet atelier a été développé avec Lisa Sorich Blackwell avec le soutien d'une bourse de la William T. Grant Foundation et de la Spencer Foundation: Blackwell, Dweck & Trzesniewski (2003). Je voudrais également remercier les autres psychologues qui ont développé leurs propres ateliers basés sur l'état d'esprit de développement à destination d'élèves: Jeff Howard, fondateur de l'Efficacy Institute, ainsi que Joshua Aronson, Catherine Good et Michael Inzlicht de l'Université de New York et de l'Université Columbia.

395. Ceci a été écrit pour l'atelier par Lisa Sorich Blackwell.

396. Le programme informatique Brainology a également été développé par Lisa Sorich Blackwell, grâce à une bourse de la William T. Grant Foundation.

397. Horney, K. (1945, 1950); Rogers, C. R. (1951, 1961).

398. Gollwitzer (1999).

399. Je fais des recherches à ce sujet avec Abigail Scholer, Eran Magen et James Gross.

Bibliographie*

- Alford, S., & Garrity, J. (1989). *Playing for Knight*. New York: Fireside/Simon & Schuster.
- Anderson, D. (1998, April 4). No regrets for Woods. *The New York Times*.
- Anderson, D. (2003, November 21). Regarding Johnson, Jets should just say no. *The New York Times*.
- Battista, J. (2004, May 16). A tiny female pioneer for Olympic wrestling. *The New York Times*.
- Beck, A. T. (1963). Thinking and depression: Idiosyncratic content and cognitive distortions. *Archives of General Psychology*, 9, 325-333.
- Beck, A. T. (1988). *Love is never enough*. New York: Harper & Row.
- Beck, A. T. (1999). *Prisoners of hate: The cognitive basis of anger, hostility, and violence*. New York: HarperCollins.
- [Beck, A. T. (2004). *Prisonniers de la haine: les racines de la violence*. Paris: Masson.]
- Beer, J. S. (2002). Implicit self-theories of shyness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1009-1024.
- Bennett, S. (2004, May 9). The boss: Put it in writing please. *The New York Times*.
- Bennis, W. (1989/2003). *On becoming a leader*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- [Bennis, W. (1991). *Profession leader*. Paris: InterÉditions.]
- Berkow, I. (2004, January 20). Stardom awaits a prodigy and assist goes to her father. *The New York Times*.

- Bernstein, V. (2004, January 24). The picture doesn't tell the story. *The New York Times*.
- Biddle, S. J. H., Wang, C. K. J., Chatzisarantis, N. L. D, & Spray, C. M. (2003). Motivation for physical activity in young people: Entity and incremental beliefs about athletic ability. *Journal of Sports Sciences*, 21, 973-989.
- Binet, A. (1911/1975). *Modern ideas about children* (S. Heisler Transl.). Menlo Park, CA: Suzanne Heisler.
- [Binet, A. (1911/1973). *Les idées modernes sur les enfants*. Paris: Flammarion.]
- Biracree, T. (1988). *Wilma Rudolph*. New York: Chelsea House.
- Blackwell, L. S., Dweck, C. S., & Trzesniewski, K. (2003). *Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention*.
- Bloom, B. S. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine Books.
- Brown, B., & Merritt, R. (2002). *No easy answers: The truth behind death at Columbine*. New York: Lantern Books.
- Brown, C. (2000, July 25). On golf: It's not how for Tiger, it's just by how much. *The New York Times*.
- Brown, C. (2002, July 22). Out of a bunker, and out of a funk, Els takes the Open. *The New York Times*.
- Brown, C. (2004, January 13). Education with hard courses. *The New York Times*.
- Brown, C. (2004, January 16). Wie shows power but her putter let her down. *The New York Times*.
- Brown, E. (2002, January 21). How can a dot-corn be this hot? *Fortune*.
- Byrne, J. A. (1998, July 6). How Al Dunlap self-destructed. *Business Week*.
- Callahan, T. (2003). *In search of Tiger: A journey through gold with Tiger Woods*. New York: Crown.

- Clinton, B. (2004). *My life*. New York: Knopf.
- [Clinton, B. (2004). *Ma vie*. Paris: Odile Jacob.]
- Clinton, H. R. (2003). *Living history*. New York: Simon & Schuster.
- [Clinton, H. R. (2003). *Mon histoire*. Paris: Fayard.]
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperCollins.
- [Collins, J. (2009). *De la performance à l'excellence: Devenir une entreprise leader*. Paris: Village mondial.]
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994/2002). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins.
- Collins, M. (1992). "Ordinary" children, extraordinary teachers. Charlottesville, VA: Hampton Roads.
- Collins, M., & Tamarkin, C. (1982/1990). *Marva Collins' way: Returning to excellence in education*. Los Angeles: Jeremy Tarcher.
- Conley, F. K. (1999). *Walking out on the boys*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Creamer, R. W. (1974/1983). *Babe: The legend comes to life*. New York: Penguin Books.
- Curry, J. (2003, October 13). After melee, spin control takes over. *The New York Times*.
- Darwin, C. (1903/2002). *Autobiographies* (Michael Neve and Sharon Messenger, Eds.). New York: Penguin Books.
- [Darwin, C. (2008). *L'autobiographie*. Paris: Seuil.]
- Davis, S. (2003). *Schools where everyone belongs: Practical strategies for reducing bullying*. Wayne, ME: Stop Bullying Now.
- Dennis, F., & Atyeo, D. (2003). *Muhammad Ali: The glory years*. New York: Hyperion.
- Dickinson, A. (2000, April 3). Skinny envelopes. *Time*.

- Drucker, P. F. (1966). *The effective executive*. New York: Harper & Row
- Dunlap, A., & Andelman, B. (1996). *Mean business: How I save bad companies and make good companies great*. New York: Fireside/Simon & Schuster.
- Edwards, B. (1979/1999). *The new drawing on the right side of the brain*. New York: Tarcher/Putnam.
- [Edwards, B. (2002). *Dessiner grâce au cerveau droit*. Wavre, Belgique: Mardaga.]
- Esquith, R. (2003). *There are no shortcuts*. New York: Pantheon.
- Feinstein, J. (1987). *A season on the brink: A year with Bobby Knight and the Indiana Hoosiers*. New York: Fireside/Simon & Schuster.
- Flora, C. (2005, August). The grandmaster experiment. *Psychology Today*.
- Frank, E. (1983). *Pollock*. New York: Abbeville Press
- Ganley, E. (2003, February 25). Top chef's death shocks France, sparks condemnation of powerful food critics. *Associated Press*.
- Gardner, H. (1997). *Extraordinary minds*. New York: Basic Books.
- [Gardner, H. (1999). *Les personnalités exceptionnelles: Mozart, Freud, Gandhi et les autres*. Paris: Odile Jacob.]
- Gerstner, L. (2002). *Who says elephants can't dance? Inside IBM historic turnaround*. New York: HarperCollins.
- [Gerstner, L. (2003). *J'ai fait danser un éléphant: l'ancien président d'IBM raconte la renaissance de Big Blue*. Paris: Pearson Education.
- Ginott, H. G. (1956). *Between parent and child*. New York: Avon Books.
- Ginott, H. G. (1969). *Between parent and teenager*. New York: Macmillan.
- Ginott, H. G. (1972). *Teacher and child*. New York: Macmillan.
- Gladwell, M. (2002, July 22). The talent myth. *The New Yorker*.
- Glass, S. (2003). *The fabulist*. New York: Simon & Schuster.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- [Goleman, D. (1999). *L'intelligence émotionnelle (Volume 1: Comment transformer ses émotions en intelligence)*. Paris: Robert Laffont.]
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Gottlieb, G. (1995). Normally occurring environmental and behavioral influences on gene activity: From central dogma to probabilistic epigenesis, *Psychological Review*, 105, 792-802.
- Gottman, J. M., & Silver, N. (1994). *Why marriages succeed or fail*. New York: Fireside/Simon & Schuster.
- [Gottman, J. M., & Silver, N. (1994). *Les couples heureux ont leurs secrets: les sept lois de la réussite*. Paris: Lattès.]
- Gould, S. J. (1981). *The mismeasure of man*. New York: Norton.
- [Gould, S. J. (2009). *La mal-mesure de l'homme*. Paris: Odile Jacob.]
- Gould, S. J. (2003). *Triumph and tragedy in Mudville: A lifelong passion for baseball*. New York: Norton.
- Green, J. (2003, July 6). A complicated gift. *The New York Times Magazine*.
- Gross, J. (2004, June 28). Hot topic at summer camps: Ending the rule of the bullies. *The New York Times*.
- Gruber, H. E. (1981). *Darwin on man: A psychological study of scientific creativity* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Hamm, M., & Heifetz, A. (1999). *Go for the goal: A champion's guide to winning in soccer and in life*. New York: HarperCollins.
- Henry, M. (1999, January 10). Passion and will, undimmed by 80 years of ballet. *The New York Times*.
- Heyman, G. D., & Dweck, C. S. (1998). Children's thinking about traits: Implications for judgments of the self and others. *Child Development*, 64, 391-403.

- Heyman, G. D., Dweck, C. S., & Cain, K. (1992). Young children's vulnerability to self-blame and helplessness. *Child Development*, 63, 401-415.
- Hillenbrand, L. (2001). *Seabiscuit: An American legend*. New York: Random House.
- [Hillenbrand, L. (2003). *La légende de Seabiscuit: le cheval qui ne devait pas gagner*. Paris: Lattès.]
- Hillenbrand, L. (2003, July 7). A sudden illness. *The New Yorker*.
- Holt, J. (1964/1982), *How children fail*. New York: Addison Wesley.
- Homstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. New York: Riverhead Books.
- Horney, K. (1945). *Our inner conflicts: A constructive theory of neurosis*. New York: Norton.
- [Horney, K. (1992). *Nos conflits intérieurs*. Paris: Arche éditeur.]
- Horney, K. (1950). *Neurosis and human growth: The struggle toward self-realization*. New York: Norton.
- [Horney, K. (1988). *La personnalité névrotique de notre temps*. Paris: Arche éditeur.]
- Hyatt, C., & Gottlieb, L. (1987/1993). *When smart people fail*. New York: Penguin Books.
- [Hyatt, C., & Gottlieb, L. (1984). *Perdant, gagnant*. Montréal: Éditions de l'Homme.]
- Iacocca, L. (2002, March 19). Spurned in return attempts, lashes out. *USA Today*.
- Iacocca, L., & Novak, W. (1984). *Iacocca: An autobiography*. New York: Bantam Books.
- [Iacocca, L., & Novak, W. (1985). *Iacocca*. Paris: Robert Laffont.]
- Israel, P. (1998). *Edison: A life of invention*. New York: Wiley.
- Janis, I. (1972/1982). *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

- Joyner-Kersee, J., & Steptoe, S. (1997). *A kind of grace*. New York: Warner Books.
- Kepner, T. (2004, April 4). The complete package: Why A-Rod is the best in business, even while learning a new position. *The New York Times*.
- Kersey, C. (1998). *Unstoppable*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- [Kersey, C. (2000). *Ces êtres que rien n'arrête: 45 récits prenants qui témoignent*. Varennes: ADA.]
- King, B. J., & Chapin, K. (1974). *Billie Jean*. New York: Harper & Row.
- Klein, A. (2003). *Stealing time: Steve Case, Jerry Levin, and the collapse of AOL Time Warner*. New York: Simon & Schuster.
- Knee, C. R. (1998). Implicit theories of relationships: Assessment and prediction of romantic relationship initiation, coping, and longevity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 360-370.
- Knight, B., & Hammel, B. (2002). *Knight: My story*. New York: St. Martin's Press.
- Levin, D. P. (1995). *Behind the wheel at Chrysler: The Iacocca legacy*. New York: Harcourt Brace.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York: Norton.
- Lewis, M. (2004, March 28). Coach Fitz's management theory. *The New York Times Magazine*.
- Lowe, J. (1999). *Michael Jordan speaks: Lessons from the world's greatest champion*. New York: Wiley.
- Main, M., & George, C. (1985). Responses of abused and disadvantaged toddlers to distress in the day care setting. *Developmental Psychology*, 21, 407-412.
- Manz, C. C. (2002). *The power of failure*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Martocchio, J. J. (1994). Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training. *Journal of Applied Psychology*, 79, 819-825.

- Matthews, J. (1998). *Escalante: The best teacher in America*. New York: Henry Holt.
- Maxwell, J. C. (1995). *Developing the leaders around you*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- [Maxwell, J. C. (1997). *Provoquez le leadership*. Saint-Hubert, Canada: Un Monde Différent.]
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McEnroe, J., & Kaplan, J. (2002). *You cannot be serious*. New York: Berkley.
- [McEnroe, J., & Kaplan, J. (2003). *Vous êtes sérieux?* Paris: Plon.]
- McGovern, M., & Shelly, S. (2000). *The quotable athlete*. New York: McGraw-Hill.
- McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fail of Enron*. New York: Penguin Group.
- Morris, B. (2003, June 23). The accidental CEO. *Fortune*.
- Most powerful women in business 2004 (2004, October 18). *Fortune*.
- Nobles, C. (2003, November 20). Johnson is gone, so Bucs, move on. *The New York Times*.
- Olney, B. (2002, February 1). Speedy feet, but an even quicker thinker. *The New York Times*.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school*. Malden, MA: Blackwell.
- Ommundsen, Y. (2001). Self-handicapping strategies in physical education classes: The influence of implicit theories of the nature of ability and achievement goal orientations. *Psychology of Sport and Exercise*, 2, 139-156.
- Ommundsen, Y. (2003). Implicit theories of ability and self-regulation strategies in physical education classes. *Educational Psychology*, 23, 141-157.

- Packard, D. (1995). *The HP way: How Bill Hewlett and I built our company*. New York: HarperCollins.
- Reeve, C. (2002). *Nothing is impossible: Reflections on a new life*. New York: Random House.
- [Reeve, C. (2002). *Rien n'est impossible: réflexions sur la vie*. Saint-Hubert: Un Monde Différent.]
- Rheinberg, F. (1980). *Leistungsbewertung und Lernmotivation* [Évaluation de la réussite et motivation à apprendre]. Göttingen: Hogrefe.
- Rhoden, W. (2000, July 10). Momentous victory, most notably achieved. *The New York Times*.
- Riley, P. (1993). *The winner within*. New York: Putnam.
- Robins, R., & Pals, J. (2002). Implicit self-theories in the academic domain: Implications for goal orientation, attributions, affect, and self-esteem change. *Self and Identity, 1*, 313-336.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy*. New York: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. New York: Houghton Mifflin.
- [Rogers, C. R. (2005). *Le développement de la personne*. Paris: InterÉditions.]
- Salerno-Sonnenberg, N. (1989). *On my way*. New York: Crown.
- Sand, B. L. (2000). *Teaching genius: Dorothy DeLay and the making of a musician*. Portland, OR: Amadeus Press.
- Sarrazin, P., Biddle, S. J. H., Famose, J. P., Cury, F., Fox, K., & Durand, M. (1996). Goal orientation and conceptions of the nature of sport ability in children: A social cognitive approach. *British Journal of Social Psychology, 35*, 399-414.
- Savage, E. (1997). *Don't take it personally: The art of dealing with rejection*. Oakland, CA: New Harbinger.
- [Savage, E. (1997). *Ces gens qui se sentent toujours visés: apprendre à dépersonnaliser les situations*. Montréal: Éditions de l'Homme.]

- Schwartz, S. (1998, August 6). Teaching's unlettered future. *The New York Times*.
- Seligman, M. (1993). *What you can change... and what you can't*. New York: Fawcett.
- [Seligman, M. (1999). *Changer, oui, c'est possible*. Montréal: Éditions de l'Homme.]
- Sellers, P. (2004, October 18). eBay's secret. *Fortune*.
- Shaughnessy, D. (2003, October 13). It is time for Martinez to grow up. *The New York Times*.
- Siegler, R. S. (1992). The other Alfred Binet. *Developmental Psychology*, 28, 179-190.
- Smith, J. (2004, June 21). In the weight rooms of Paris, there is a chic new fragrance: Sweat. *The New York Times*.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African-Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 797-811.
- Sternberg, R. J. (2005). Intelligence, competence, and expertise. In A. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *The handbook of competence and motivation*. New York: Guilford.
- Sternberg, R. J. (Ed.) (1999). *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Summitt, P., & Jenkins, S. (1998). *Reach for the summit*. New York: Broadway Books.
- Surowiecki, J. (2002, July 24). Blame Iacocca: How the former Chrysler CEO caused the corporate scandals. *Slate*.
- Tharp, T. (2003). *The creative habit*. New York: Simon & Schuster.
- Toynton, E. (1999, January 31), A little here, a little there. *The New York Times Book Review*.
- Waldman, A. (1999, August 21). Why nobody likes a loser. *The New York Times*.

- Walker, R. (2001, June 11). Overvalued: Why Jack Welch isn't God. *The New Republic*.
- Weisberg, R. W. (1999). Creativity and knowledge. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Welch, J., & Byrne, J. A. (2001). *Jack: Straight from the gut*. New York: Warner Books.
- [Welch, J., & Byrne, J. A. (2001). *Ma vie de patron: le plus grand industriel américain raconte*. Paris: Village mondial.]
- Wetzler, S. (1998). *Is it you or is it me? Why couples play the blame game*. New York: HarperCollins.
- Wile, D. B. (1988). *After the honeymoon: How conflict can improve your relationship*. New York: Wiley.
- Winner, E. (1996). *Gifted children: Myths and realities*. New York: Basic Books.
- [Winner, E. (1997). *Les surdoués: mythes et réalités*. Paris: Aubier.]
- Wolfe, T. (1980). *The right stuff*. New York: Bantam.
- [Wolfe, T. (1991). *L'étoffe des héros*. Paris: Gallimard.]
- Wood, R. E., Williams Phillips, K., & Taberner, C. (n. d.). *Implicit theories of ability, processing dynamics and performance in decision-making groups*. Unpublished manuscript, University of New South Wales.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Wooden, J., & Jamison, S. (1997). *Wooden: A lifetime of observations and reflections on and off the court*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books.
- Wooden, J., & Tobin, J. (1972). *They call me coach*. Waco, TX: Word Books.
- Woods, T. (2001). *How I play golf*. New York: Warner Books.

[Woods, T. (2001). *Comment je joue au golf*. Montréal: Éditions de l'Homme.]

Ybarra, M. J. (1999, December). Why won't women write code? Sky.

Yeager, C., & Janos, L. (1985). *Yeager*. New York: Bantam.

Young, J. E., & Klosko, J. (1994). *Reinventing your life*. New York: Plume/Penguin.

[Young, J. E., & Klosko, J. (2003). *Je réinvente ma vie: vous valez mieux que vous ne pensez*. Montréal: Éditions de l'Homme.]

Young, S. (2002). *Great failures of the extremely successful*. Los Angeles: Tallfellow Press.

Zazzo, R. (1993). Alfred Binet. *Prospects: The Quaterly Review of Comparative Education*, 23, 101-112.

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill.

* La bibliographie de C. Dweck a été respectée. Toutefois, les traductions françaises existantes, tout comme les éditions originales françaises, sont signalées entre crochets (NdT).

Livres recommandés*

Beck, A. T. (1988). *Love is never enough*. New York: Harper & Row.

Beck, A. T. (1999). *Prisoners of hate*. New York: HarperCollins.

[Beck, A. T. (2004). *Prisonniers de la haine: les racines de la violence*. Paris: Masson.]

Beck, J. S. (1995). *Cognitive therapy*. New York: Guilford Press.

Bennis, W. (1989/2003). *On becoming a leader*. Cambridge, MA: Perseus Publishing

[Bennis, W. (1991). *Profession leader*. Paris: InterÉditions.]

[Binet, A. (1911/1973). *Les idées modernes sur les enfants*. Paris: Flammarion.]

Bloom, B. S. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine Books.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperCollins.

[Collins, J. (2009). *De la performance à l'excellence: Devenir une entreprise leader*. Paris: Village mondial.]

Collins, M., & Tamarkin, C. (1982/1990). *Marva Collins' way: Returning to excellence in education*. Los Angeles: Jeremy Tarcher.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.

[Csikszentmihalyi, M. (2006). *Vivre: La psychologie du bonheur*. France: Robert Laffont.]

Davis, S. (2003). *Schools where everyone belongs: Practical strategies for reducing bullying*. Wayne, ME : Stop Bullying Now.

Edwards, B. (1979/1999). *The new drawing on the right side of the brain*. New York: Tarcher/Putnam.

[Edwards, B. (2002). *Dessiner grâce au cerveau droit*. Wavre, Belgique: Mardaga.]

Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. Secaucus, NJ: Citadel.

Il s'agit des livres recommandés par C. Dweck. Toutefois, les traductions françaises existantes, tout comme les éditions originales françaises, sont signalées entre crochets (NdT).

Ginott, H. G. (1956). *Between parent and child*. New York: Avon Books.

Ginott, H. G. (1969). *Between parent and teenager*. New York: Macmillan.

Ginott, H. G. (1972). *Teacher and child*. New York: Macmillan.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam, 1995.

[Goleman, D. (1999). *L'intelligence émotionnelle (Volume 1: Comment transformer ses émotions en intelligence)*. Paris: Robert Laffont.]

Gottman, J. M., & Silver, N. (1994). *Why marriages succeed or fail*. New York: Fireside/Simon & Schuster.

[Gottman, J. M., & Silver, N. (1994). *Les couples heureux ont leurs secrets: les sept lois de la réussite*. Paris: Lattès.]

Gould, S. J. (1981). *The mismeasure of man*. New York: Norton.

[Gould, S. J. (2009). *La mal-mesure de l'homme*. Paris: Odile Jacob.]

Holt, J. (1964/1982). *How children fail*. New York: Addison Wesley.

Hyatt, C., & Gottlieb, L. (1987/1993). *When smart people fail*. New York: Penguin Books.

[Hyatt, C., & Gottlieb, L. (1984). *Perdant, gagnant*. Montréal: Éditions de l'Homme.]

Janis, I. (1972/1982). *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game*. New York: Norton.

- Lewis, M. (2005). *Coach: Lessons on the game of life*. New York: Norton.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Penguin Group.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school*. Malden, MA: Blackwell.
- Reeve, C. (2002). *Nothing is impossible: Reflections on a new life*. New York: Random House.
- [Reeve, C. (2002). *Rien n'est impossible: réflexions sur la vie*. Saint-Hubert: Un Monde Différent.]
- Sand, B. L. (2000). *Teaching genius: Dorothy DeLay and the making of a musician*. Portland, OR: Amadeus Press.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Knopf.
- [Seligman, M. E. P. (1994). *Apprendre l'optimisme*. Paris: InterÉditions.]
- Tharp, T. (2003). *The creative habit*. New York: Simon & Schuster.
- Wetzler, S. (1998). *Is it you or is it me? Why couples play the blame game*. New York: HarperCollins.
- Wooden, J., & Jamison, S. (1997). *Wooden: A lifetime of observations and reflections on and off the court*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books.

* Il s'agit des livres recommandés par C. Dweck. Toutefois, les traductions françaises existantes, tout comme les éditions originales françaises, sont signalées entre crochets (NdT).

LA PSYCHOLOGIE CHEZ MARDAGA

PSY-THÉORIE, DÉBATS, SYNTHÈSES

collection dirigée par Marc Richelle et Xavier Seron

1 Jean-Pierre POURTOIS & Huguette DESMET, *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, 2007.

2 François JOUEN & Michèle MOLINA, *Naissance et connaissance. La cognition néonatale*, 2007.

3 Odile BOURGUIGNON (dir.), *Éthique et pratique psychologique*, 2007.

4 Françoise PAROT (dir.), *Les fonctions en psychologie*, 2008.

5 Odile BOURGUIGNON (dir.), *La pratique du psychologue et l'éthique*, 2009.

6 Jacques BALTHAZART, *Biologie de l'homosexualité*, 2010.

7 Allan V. HORWITZ & Jerome C. WAKEFIELD, *Tristesse ou dépression? Comment la psychiatrie a médicalisé nos tristesses*, traduit par Françoise Parot, mai 2010 (à paraître).

PSY-ÉVALUATION, MESURE, DIAGNOSTIC

collection dirigée par Jacques Grégoire

anciennement Pratiques psychologiques – Évaluation et diagnostic (9 titres)

1 Marie-Pascale NOËL (dir.), *Bilan neuropsychologique de l'enfant*, 2007.

2 Jacques GRÉGOIRE, *L'examen clinique de l'intelligence. Fondements et pratique du WISC-IV (nouvelle édition)*, 2009.

3 Jean-Adolphe RONDAL, *La trisomie 21: perspective historique sur son diagnostic et sa compréhension*, 2010.

PSY-INDIVIDUS, GROUPES, CULTURES

collection dirigée par Vincent Yzerbyt

1 Paula NIEDENTHAL, Silvia KRAUTH-GRUBER & François **Rie**, *Comprendre les émotions. Perspectives cognitives et psycho-sociales*, 2008.

2 Olivier CORNEILLE, *Nos préférences sous influences. Déterminants psychologiques de nos préférences et choix*, 2010.

3 Jonathan HAIDT, *L'hypothèse du bonheur. La redécouverte de la sagesse ancienne dans la science contemporaine*, 2010.

4 Serge GUIMOND, *Psychologie sociale. Perspectives multiculturelles*, 2010.

5 Carol S. DWECK, *Changer d'état d'esprit. Une nouvelle psychologie de la réussite*, avril 2010.

PSY-ÉMOTION, INTERVENTION, SANTÉ

collection dirigée par Pierre Philippot

anciennement Pratiques psychologiques – cognition, émotion et santé (4 titres)

1 Pierre PHILIPPOT, *Émotion et psychothérapie*, 2007.

2 Isabelle WODON, *Déficit de l'attention et hyperactivité chez l'enfant et l'adolescent*, 2009.

3 Isabelle VARESCON (dir.), *Les addictions comportementales: aspects cliniques et psychopathologiques*, 2009.

PSYCHOLOGIE ET SCIENCES HUMAINES

collection dirigée par Marc Richelle

264 titres parus dans l'ancienne présentation.

265 Marc LEVÊQUE, *Au cœur de la compétition sportive. Approches psychologique et sociologique*, mai 2010 (à paraître, sous la direction de Pierre Philippot).

Pour plus de renseignements, consultez notre catalogue en ligne

www.mardaga.be

Retrouvez nos autres titres dans le secteur
[PSYCHOLOGIE & SANTÉ](#)



Découvrez également les autres secteurs développés par les éditions
MARDAGA :

[ARCHITECTURE / URBANISME](#)

[PATRIMOINES](#)

[ARTS CONTEMPORAINS](#)

[HISTOIRE / ACTUALITE](#)

[MUSIQUE](#)

[PHILOSOPHIE](#)

Table des matières

[Page de couverture](#)

[Page de titre](#)

[Avant-propos](#)

[Chapitre 1 – Les états d'esprit](#)

[Pourquoi les gens sont-ils différents les uns des autres?](#)

[Qu'est-ce que tout ceci implique pour vous? Les deux états d'esprit](#)

[Un point de vue différent selon l'état d'esprit](#)

[Alors, quoi de neuf?](#)

[La connaissance de soi: qui a une vision exacte de ses potentiels et de ses limites?](#)

[Ce qu'il y a en magasin](#)

[Développez votre état d'esprit](#)

[Chapitre 2 – Au cœur des états d'esprit](#)

[Le succès est-il lié à l'apprentissage – ou au fait de prouver que vous êtes intelligent\(e\)?](#)

[Au-delà des problèmes](#)

[Les ondes cérébrales racontent la même histoire](#)

[Quelle est votre priorité?](#)

[La maladie du PDG](#)

[Le développement](#)

[Se développer au-delà du possible](#)

[Réussir sans prendre de risque](#)

[Quand vous sentez-vous intelligent\(e\)? Quand vous êtes parfait\(e\) ou quand vous apprenez?](#)

[Si vous avez la capacité, pourquoi auriez-vous besoin d'apprendre?](#)

[Les points d'un test sont définitifs](#)

[Un autre regard sur le potentiel](#)

[Prouver que vous êtes spécial\(e\)](#)

[A part, supérieur, en droit de](#)

[Les états d'esprit changent la signification de l'échec](#)

[Des moments qui vous définissent](#)

[Mon succès est ton échec](#)

[Esquive, triche, reproches: ce n'est pas la recette de la réussite](#)

[État d'esprit et dépression](#)

[Les états d'esprit changent la signification de l'effort](#)

[Seabiscuit](#)

[Les efforts importants: un grand risque](#)

[Les faibles efforts: un grand risque](#)

[Transformer la connaissance en action](#)

[Questions et réponses](#)

[Développez votre état d'esprit](#)

[Chapitre 3 – La vérité sur la capacité et le talent](#)

[État d'esprit et réussite scolaire](#)

[La loi du moindre effort](#)

[La découverte de votre cerveau](#)

[Le passage à l'université](#)

[Tous égaux au départ?](#)

[Tout le monde est-il capable de bien faire?](#)

[Marva Collins](#)

[Niveaux de compétence et suivi](#)

[Résumé](#)

[La capacité artistique est-elle un don?](#)

[Jackson Pollock](#)

[Le danger de l'éloge et des étiquettes positives](#)

[Les étiquettes négatives et leur fonctionnement](#)

[Suis-je à ma place ici?](#)

[Avoir confiance dans l'opinion des gens](#)

[Quand les choses vont bien](#)

[Développez votre état d'esprit](#)

[Chapitre 4 – Sport: l'état d'esprit d'un champion](#)

[L'idée du talent inné](#)

[Tantôt vous le voyez, tantôt pas](#)

[Michael Jordan](#)

[The Babe](#)

[Les femmes les plus rapides du monde](#)

[Les athlètes nés ne devraient pas avoir à faire d'effort](#)

[Le Q.I. sportif.](#)

Le «tempérament»

Plus de détails sur le tempérament

Le tempérament, le courage, la volonté et l'esprit d'un champion

Rester au sommet

Qu'est-ce que la réussite?

Qu'est-ce que l'échec?

Prendre la réussite en main

Être une star, qu'est-ce que ça veut dire?

Tout sport est un sport d'équipe

Entendre les états d'esprit

Développez votre état d'esprit

Chapitre 5 – Les affaires: état d'esprit et leadership

Enron et l'état d'esprit du talent

Des organisations qui se développent

Une étude de l'état d'esprit et des décisions de gestion

Le leadership et l'état d'esprit fixe

Les PDG et l'ego surdimensionné

Les leaders à l'état d'esprit fixe en action

Iacocca: «Je suis un héros»

Albert Dunlap: «Je suis une superstar»

«Les mecs les plus intelligents dans la pièce»

Deux génies se heurtent

Invulnérable, invincible et «en droit de»

Patrons brutaux

Les leaders à l'état d'esprit de développement en action

Jack: écoute, reconnaissance, encouragement

Lou: dénicher l'état d'esprit fixe

Anne: apprentissage, ténacité et compassion

PDG est-il un mot masculin?

Une étude des processus de groupe

Pensée de groupe ou penser ensemble?

Être leader, inné ou acquis?

Développez votre état d'esprit

Chapitre 6 – Les relations: les états d'esprit amoureux ou pas

Les relations sont différentes

Quand les états d'esprit tombent amoureux

1. Si vous devez y travailler, c'est que ce n'est pas naturel.

Lire dans les pensées

Être d'accord sur tout

2. Les problèmes indiquent des défauts de caractère

Tout le monde est perdant

Les défauts disparaissent

Ce mariage peut-il être sauvé?

Le partenaire comme ennemi

Concurrence: qui est le meilleur?

Se développer dans les relations

L'amitié

La timidité

Tyrans et victimes: la vengeance revisitée

Qui sont les tyrans?

Victimes et vengeance

Que peut-on faire?

Développez votre état d'esprit

Chapitre 7 – Parents, enseignants et entraîneurs: d'où viennent les états d'esprit?

Les parents (et les enseignants): les messages à propos de la réussite et de l'échec

Les messages à propos de la réussite

Envoyer des messages sur le processus et sur le développement

Encourager les enfants

Les messages à propos de l'échec

La critique constructive: un regard plus approfondi sur les messages d'échec

Les enfants apprennent les messages

Les enfants transmettent les messages

La discipline n'est-elle pas source d'apprentissage?

Les états d'esprit peuvent être une question de vie ou de mort

Vouloir le meilleur de la pire façon

«Nous t'aimons – à nos conditions»

Les idéaux

Les enseignants (et les parents): qu'est-ce qui fait un bon enseignant (ou un bon parent)?

[Les excellents enseignants](#)
[De hautes exigences et une atmosphère de soutien](#)
[En savoir plus sur les hautes exigences et l'atmosphère de soutien](#)
[Du travail acharné, encore et toujours](#)
[Les élèves qui s'en fichent](#)
[Les enseignants avec un état d'esprit de développement: qui sont-ils?](#)
[Les entraîneurs: gagner par l'état d'esprit](#)
[L'entraîneur avec un état d'esprit fixe en action](#)
[Le saint Graal: le sans-faute](#)
[L'entraîneur avec un état d'esprit de développement en action](#)
[Un entraîneur pour toutes les saisons](#)
[Le saint Graal: la préparation et l'effort](#)
[Égalité](#)
[Préparer des joueurs pour la vie](#)
[Qui est l'ennemi: la réussite ou l'échec?](#)
[Notre héritage](#)
[Développez votre état d'esprit](#)
[Chapitre 8 – Un atelier pour changer les états d'esprit](#)
[La nature du changement](#)
[Les croyances sont la clé du bonheur \(et du malheur\)](#)
[Les états d'esprit vont plus loin](#)
[Les cours sur l'état d'esprit](#)
[Un atelier sur l'état d'esprit](#)
[Brainology](#)
[Plus de détails sur le changement](#)
[Faire le premier pas: un atelier conçu pour vous](#)
[Les projets que vous réaliserez et ceux que vous ne réaliserez pas](#)
[Se sentir mal, mais bien faire](#)
[Le remplaçant numéro un](#)
[Les gens qui ne veulent pas changer](#)
[Se sentir dans ses droits: le monde vous doit beaucoup](#)
[Le déni: ma vie est parfaite](#)
[Changer l'état d'esprit de votre enfant](#)
[L'enfant à l'état d'esprit fixe précoce](#)
[L'effort qui tourne mal](#)
[État d'esprit et volonté](#)

[La colère](#)

[L'état d'esprit de développement et la maîtrise de soi](#)

[Maintenir le changement](#)

[Apprenez et aidez à apprendre](#)

[La route continue](#)

[Notes](#)

[Bibliographie](#)

[Livres recommandés](#)

[Catalogue des éditions Mardaga](#)

[Copyright](#)

Originally published in hardcover in the United States by Random House, an imprint of The Random House publishing Group, a division of Random House, Inc., in 2007.

This translation published by arrangement with The Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Ouvrage original paru aux États-Unis chez Random House, en 2007, sous le titre

Mindset. The New Psychology of Success.

Traduction publiée en accord avec The Random House Publishing Group, filiale de Random House, Inc.

© 2006 by Carol S. Dweck, Ph.D.

© 2010 Éditions Mardaga pour la traduction française et la présente édition.

Collection: PSY-Individus, groupes, cultures
dirigée par Vincent Yzerbyt

© 2010 Éditions Mardaga
Rue du Collège, 27
B-1050 Bruxelles (Belgique)
www.editionsmardaga.com

© 2013 Version numérique Primento et éditions Mardaga

ISBN : 978-2-80470-138-3

Ce livre a été réalisé par [Primento](#), le partenaire numérique des éditeurs