

Quel est votre état d'esprit à l'égard du développement et de l'efficacité ?

Notre manière de penser et la compréhension de nos émotions jouent un rôle clé dans l'amélioration continue de nos performances.

La plupart des êtres humains ont cette volonté d'améliorer leurs performances ; il s'agit d'une pulsion innée qui les pousse à évoluer, à apprendre et à progresser. À tout instant donné, la plupart d'entre nous s'efforcent d'améliorer au moins un aspect de nos performances et nous sommes nombreux à essayer d'atteindre plusieurs buts simultanément. Toute la question est de prendre conscience de ce qui est ici en jeu.

Définition

L'efficacité personnelle est la capacité d'une personne à concrétiser sa vision ou ses objectifs. Si vous pensez ne pas être capable de progresser et de vous perfectionner, il est peu probable que vous y parveniez. L'initiative doit venir de vous.

État d'esprit fixe et état d'esprit de développement



Le cerveau est configuré de manière à amplifier les récompenses et à atténuer les menaces. Dans toute situation, nous sommes cinq fois plus susceptibles de voir la menace que la récompense. Ce déséquilibre est dû à la partie reptilienne du cerveau, configurée pour nous protéger du danger comme lorsque nous étions des chasseurs cueilleurs et que nous pouvions nous retrouver nez à nez avec un tigre à dents de sabre ou un mammouth laineux (réaction d'affrontement et de fuite). De nos jours, il est peu probable que nous subissions ce type de « menace ». Cependant, notre cerveau continue de veiller à l'absence de « menaces » dans l'environnement pour nous protéger.

Comprendre l'importance de l'opposition entre menace et récompense est également important dans la théorie de Carol Dweck, « état d'esprit fixe et état d'esprit de développement » (« *Growth*

and Fixed mindset »). D'après elle, le fait de récompenser l'effort crée une culture de l'apprentissage, qui encourage le personnel à commettre des erreurs et à en tirer des enseignements.

Qu'est-ce qu'un état d'esprit de développement ?

Un **état d'esprit de développement** consiste à comprendre que les aptitudes et la compréhension peuvent progresser (Mindset Works, s. d.). Les personnes dont l'état d'esprit est axé sur le développement estiment qu'elles peuvent devenir plus perspicaces, plus intelligentes et plus compétentes, moyennant du temps et des efforts.

Qu'est-ce qu'un état d'esprit fixe ?

À l'inverse, un état d'esprit fixe suppose que les aptitudes et la compréhension sont relativement figées. Les personnes ayant un état d'esprit fixe estiment généralement que l'intelligence ne peut être améliorée et qu'en ce qui concerne les aptitudes et les talents, « soit on les a, soit on ne les a pas ».

Quelle est la principale différence entre état d'esprit fixe et état d'esprit de développement ?

La principale différence entre ces deux états d'esprit est liée à la conviction de la permanence de l'intelligence et des aptitudes. L'un les considère comme inaltérables et très peu susceptibles de changer, voire pas du tout (que ce soit dans un sens ou dans l'autre), alors que l'autre estime qu'elles sont malléables et susceptibles de progresser (ou, accessoirement, de régresser).

Cette **différence d'état d'esprit** peut donner lieu à des différences marquées de comportement. Si une personne est convaincue que l'intelligence et les aptitudes sont des caractéristiques immuables, elle sera peu encline à fournir des efforts pour que son intelligence et ses aptitudes innées progressent. À l'inverse, quelqu'un persuadé de pouvoir modifier ces caractéristiques sera sans doute beaucoup plus disposé à mettre en œuvre du temps et des efforts supplémentaires pour atteindre des **objectifs plus ambitieux**.

Avec un état d'esprit axé sur le développement, les personnes peuvent être plus performantes que les autres, car elles se préoccupent moins d'avoir l'air intelligent ou compétent, en même temps qu'elles consacrent plus d'énergie à apprendre (Dweck, 2016).

Entretenir un état d'esprit de développement présente des avantages indéniables. Néanmoins, la fondatrice de cette théorie souligne d'emblée qu'elle ne consiste pas seulement à se dire (ou à dire aux autres) qu'on est capable de progresser. **Carol Dweck** énonce trois erreurs courantes qu'elle a rencontrées :

1. « J'ai déjà cet état d'esprit et je l'ai toujours eu. » Carol Dweck avertit qu'avoir un état d'esprit de développement ne signifie pas simplement être ouvert(e) d'esprit, être **optimiste** ou faire preuve de souplesse ; c'est plus spécifique que cela.
2. « Un état d'esprit de développement consiste simplement à encourager et récompenser les efforts. » Bien qu'encourager et récompenser les efforts soit généralement une bonne idée, il faut le faire sans perdre de vue les résultats. Les efforts non productifs n'ont pas à être récompensés et l'apprentissage et les progrès doivent aussi être salués.
3. « Adoptez un état d'esprit de développement et vous obtiendrez automatiquement de bonnes choses. » Adopter un état d'esprit axé sur le développement est une étape positive susceptible

de déboucher sur des résultats positifs, mais ce n'est pas une garantie. L'état d'esprit doit être suivi d'efforts appliqués à des activités utiles et, même dans ce cas, la réussite n'est pas obligatoire (Dweck, 2016).

Exemples d'état d'esprit de développement

L'état d'esprit de développement peut paraître difficile à voir chez des adultes, car ils ne se trouvent pas dans un environnement d'apprentissage constant – quoique. Ce point de vue sur l'environnement est un bon exemple de l'opposition entre état d'esprit fixe et état d'esprit de développement. Quelqu'un dont l'état d'esprit est axé sur le développement est plus susceptible de voir des occasions d'apprendre dans n'importe quel environnement et d'y rechercher les possibilités d'améliorer ses aptitudes et ses connaissances.

John Rhodes (2015) propose quelques scénarios qui sont des exemples spécifiques d'un état d'esprit de développement chez des adultes :

Exemple 1 : en retard

Vous avez certainement déjà vécu cela : votre réveil continue de sonner (ou vous avez peut-être appuyé un peu trop sur la touche « rappel d'alarme ») et vous vous rendormez. Vous sautez du lit, vous vous habillez à toute vitesse et vous sautez les étapes de votre routine matinale qui ne sont pas absolument nécessaire. Alors que vous sortez de chez vous en courant pour attraper le bus, vous le voyez quitter l'arrêt. Vous savez que vous allez être en retard.

Ce scénario risque probablement de gâcher toute la journée d'une personne à l'état d'esprit fixe. Elle sera peut-être en colère contre elle-même ou cherchera quelqu'un ou quelque chose à rendre responsable.

En revanche, une personne dont l'état d'esprit est axé sur le développement s'interrogera plus probablement sur la cause fondamentale de cette situation et réfléchira peut-être à la manière d'éviter qu'elle se reproduise. Elle tirera sans doute la conclusion qu'elle doit se coucher plus tôt ou augmenter un peu le volume de son alarme. En somme, la personne ayant un état d'esprit de développement réfléchira aux solutions possibles car elle est certaine que le problème peut être résolu.

Exemple 2 : mauvais retour d'information du chef

Autre scénario illustrant ce qu'est un état d'esprit de développement : vous vous réunissez avec votre chef pour une évaluation et vous recevez un bilan négatif. Votre chef estime que vous ne faites pas assez d'efforts, ou que vous commettez trop d'erreurs, ou simplement que vous n'êtes pas assez compétent(e) pour mener à bien votre projet en cours.

Une personne ayant un état d'esprit fixe pourrait décréter que son chef ne connaît rien à ce dont il parle et ignorer complètement son retour d'information. À l'inverse, elle pourrait aussi être d'accord avec son chef et penser : « Je ne fais vraiment rien de bien. Je n'ai pas ce qu'il faut pour réussir. »

Une réaction propre à un état d'esprit de développement consisterait à analyser sérieusement ce retour d'information, à l'évaluer le plus objectivement possible et à chercher à obtenir plus d'informations ou un autre avis à titre de comparaison. Si le chef a raison, la personne trouvera des solutions possibles pour améliorer ses performances et fera de son mieux pour les appliquer.

Exemple 3 : féliciter son enfant

John Rhodes propose un bon exemple d'état d'esprit de développement chez un parent : les enfants adorent être félicités et les parents adorent féliciter leurs enfants. Lorsque votre enfant vous dit qu'il/elle a eu une excellente note à son contrôle de maths, vous avez deux options. La première, propre à un état d'esprit fixe, est de vous exclamer : « Qu'est-ce que tu es intelligent(e) ! ». La seconde, propre à un état d'esprit de développement, consiste à saluer ses efforts, en lui disant : « Bravo, tu as vraiment bien travaillé pour ce contrôle ! ». (Rhodes, 2015)

Exemple 4 : entreprendre un nouveau projet ou une nouvelle tâche

Lorsqu'on vous confie une nouvelle tâche difficile, au travail, ou que vous entreprenez un projet compliqué, chez vous, il peut être tentant de penser : « Je ne suis pas doué(e) pour ce type de choses. Ce n'est pas mon fort. » Peut-être que vous avez raison et que ce n'est pas l'un de vos **point forts**, mais cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas apprendre à le faire. Une personne ayant un état d'esprit fixe adoptera cette pensée défaitiste et s'y tiendra jusqu'à conclure que rien ne sert de faire tous ces efforts pour quelque chose qui n'est simplement pas sa tasse de thé.

À l'inverse, une personne dont l'état d'esprit est axé sur le développement verra ce nouveau défi comme une **chance de progresser**.

Quelqu'un ayant cet état d'esprit pourra penser : « Je peux trouver comment faire. De quoi ai-je besoin pour que mes compétences atteignent le niveau nécessaire ? Existe-t-il des cours que je puisse suivre ? Y a-t-il des personnes à qui je puisse demander de l'aide ? D'autres ressources peuvent-elles m'aider ? »

L'état d'esprit de développement vous permettra d'obtenir de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances et de nouveaux domaines d'expertise, alors que l'état d'esprit fixe vous laissera là où vous avez commencé : avec peu de compétences pour la tâche en question et une faible **confiance** dans vos capacités.

Comment changer votre état d'esprit

Après avoir lu ces exemples, vous pensez probablement : « D'accord, il faut choisir l'état d'esprit de développement, mais comment changer d'état d'esprit ? » Si c'est le cas, vous êtes sur le bon chemin. Cette partie est consacrée à ce que vous pouvez faire pour changer votre état d'esprit. Cela ne sera peut-être pas facile, mais vous trouverez probablement que les avantages d'un état d'esprit de développement valent bien la peine d'avoir fourni tous ces efforts.

Il existe huit approches générales pour jeter les bases de cet état d'esprit :

1. Créez une nouvelle croyance solide en vous-même, en vos propres compétences et aptitudes et en votre propre capacité à amener un changement positif.
2. Voyez l'échec différemment : considérez-le comme une occasion de tirer des enseignements de vos expériences et de les appliquer la fois suivante.
3. Cultivez votre **conscience de vous-même** : travaillez à prendre davantage conscience de vos talents, vos atouts et vos faiblesses ; recueillez l'avis de celles et ceux qui vous connaissent le mieux et réunissez-les pour dresser un tableau exhaustif de vous-même.
4. Faites preuve de curiosité et engagez-vous à apprendre tout au long de votre vie : essayez d'adopter l'attitude d'un enfant, de regarder le monde qui vous entoure avec admiration et émerveillement ; posez des questions et écoutez réellement les réponses.
5. Habituez-vous aux défis : sachez que pour accomplir quelque chose de valable, il faudra relever

- de nombreux défis ; préparez-vous à les relever et, parfois, à échouer.
6. Faites ce que vous adorez et adorez ce que vous faites : il est beaucoup plus facile de réussir si vous êtes passionné(e) par ce que vous faites ; que vous vous efforciez d'adorer ce que vous faites déjà ou que vous vous attachiez à faire ce que vous adorez déjà, il est essentiel de **ressentir de la passion**.
 7. Soyez tenace : réussir demande beaucoup de travail acharné, mais pas seulement – il faut également être tenace, surmonter des obstacles et se relever après chaque défaite.
 8. Inspirez les autres et soyez inspiré(e) : il peut être tentant d'envier les autres quand ils réussissent, surtout s'ils/elles vont plus loin que vous, mais cela n'aide pas à réussir ; engagez-vous à être une source d'inspiration pour les autres et utilisez la réussite des autres pour trouver de l'inspiration également (Zimmerman, 2016).

Suivez ces huit principes et il vous sera difficile de ne pas avoir un état d'esprit de développement !

Les 25 suggestions suivantes (voir Saga Briggs, 2015) proposent des **techniques plus spécifiques** que vous pouvez employer pour commencer dès à présent à adopter un état d'esprit de développement :

- Reconnaissez et acceptez vos imperfections ; ne vous cachez pas vos faiblesses.
- Voyez les obstacles comme des occasions de se perfectionner.
- Essayez différentes tactiques et stratégies d'apprentissage ; ne pensez pas qu'une seule stratégie convient pour tout.
- Tenez-vous au courant des recherches sur la plasticité du cerveau afin de faciliter en permanence l'état d'esprit de développement.
- Remplacez le terme « échec » par « apprentissage » dans votre vocabulaire.
- Cessez de chercher à obtenir l'approbation des autres et privilégiez l'apprentissage par rapport à l'approbation.
- Accordez plus de valeur au processus d'apprentissage qu'au résultat final.
- Ayez un but et faites la part des choses pour vous y tenir.
- Célébrez vos progrès avec les autres et célébrez également leurs progrès.
- Préférez apprendre bien plutôt qu'apprendre vite.
- Récompensez les actions plutôt que les caractéristiques.
- Redéfinissez le « génie » comme étant beaucoup de travail et du talent, plutôt que seulement du talent.
- Émettez des critiques constructives et acceptez les critiques de votre propre travail comme étant constructives.
- Dissociez le progrès de l'échec ; « possibilités d'amélioration » ne veut pas dire « échec ».
- Réfléchissez régulièrement à votre apprentissage.
- Récompensez davantage le travail que le talent ou les aptitudes innées.
- Insistez sur la relation entre apprentissage et « entraînement cérébral » ; comme tout autre muscle, le cerveau peut être entraîné.
- Cultivez votre « cran » (détermination et persévérance).
- Abandonnez l'idée de réussir grâce à votre seul talent ; admettez qu'une certaine quantité de travail sera aussi toujours nécessaire.
- Employez plus souvent l'expression « pas encore », comme dans : « Je ne maîtrise pas encore cela ».
- Tirez des enseignements des erreurs que les autres commettent.
- Pour chaque but que vous atteignez, fixez-en un nouveau ; ne cessez jamais de vous efforcer d'atteindre vos buts.

- Prenez des risques et ne cachez pas votre vulnérabilité aux autres.
- Soyez réaliste pour estimer le temps et les efforts nécessaires pour atteindre votre but.
- Assumez votre propre attitude et soyez fier/fière d'être en train de former votre état d'esprit de développement.

Comment notre cerveau peut aider notre état d'esprit

La capacité de votre cerveau à avoir une « vision de l'avenir » est extrêmement importante. C'est votre vision qui détermine dans quelle mesure votre potentiel et vos capacités se concrétiseront. Nos convictions intimes et notre monologue intérieur poussent notre image de nous-même vers ce que nous voulons.

Sous la direction de Sue Macmillan