

# Mindset : How You Can Fulfil Your Potential

by Carol Dweck · Language: FR

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/fr/mindset-how-you-can-fulfil-your-potential-resume>

## Summary

En 60 secondes

Carol Dweck affirme que deux croyances gouvernent votre vie : l'état d'esprit fixe, où les qualités sont gravées dans le marbre et où chaque tâche devient une épreuve, et l'état d'esprit de croissance, où les capacités se développent par l'effort, la stratégie et l'aide d'autrui. L'état d'esprit fixe vous pousse à choisir des énigmes faciles, à mentir sur vos scores et à abandonner dès que les choses se corsent. L'état d'esprit de croissance vous pousse à rechercher le défi, à traiter l'échec comme une information et à continuer de progresser. Dweck suit ces deux logiques dans les salles de classe, sur les terrains de sport, dans les conseils d'administration et dans les couples, puis montre comment changer d'état d'esprit — au sens propre, puisque l'apprentissage reconfigure votre cerveau.

Pourquoi le lire

Si vous vous êtes déjà figé devant une épreuve, dissimulé une erreur ou rompu une relation dès qu'elle a exigé du travail, ce livre vous explique à vous-même. Il est indispensable aux parents, aux enseignants, aux entraîneurs et aux managers — tous ceux dont les éloges façonnent l'avenir d'autrui. Les décennies de recherche de Dweck transforment « il suffit de croire en soi » en quelque chose de concret : ce que vous dites après « tu en as huit de justes » change ce que l'enfant fait ensuite.

Les idées clés

Deux croyances, deux vies : gravé dans la pierre ou bâti par l'effort

Dweck décrit une étude où elle a donné à des enfants de quatre ans le choix : refaire un puzzle facile ou en essayer un plus difficile. Les enfants au mentalité fixe ont choisi le facile pour garantir leur succès. Les enfants au mentalité de croissance ne comprenaient pas pourquoi on referait le même puzzle et ont choisi le plus difficile pour apprendre. Cette scission, écrit Dweck, vient de deux définitions du soi : soit vos qualités sont gravées dans la pierre, créant un besoin urgent de vous prouver sans cesse, soit elles sont cultivables par l'effort, les stratégies et l'aide des autres. Et « la vision que vous adoptez de vous-même affecte profondément la façon dont vous menez votre vie ».

Le mentalité fixe n'est pas un manque de confiance — c'est une confiance assortie d'une condition fatale : chaque performance est un verdict définitif sur qui vous êtes. C'est pourquoi

elle exige des preuves constantes. Le mentalité de croissance n'est pas un optimisme aveugle ; c'est une autre définition de l'aptitude, qui inclut l'effort, la stratégie et les autres comme matières premières. Ce qui surprend, c'est qu'aucun de ces mentalités n'est un trait de personnalité — ce sont des visions que vous adoptez, donc vous pouvez les changer.

À essayer: Cette semaine, surprenez-vous en train de choisir le puzzle facile — la tâche que vous prenez parce que vous ne pouvez pas échouer — et prenez la plus difficile à la place.

Dites à un enfant qu'il est intelligent et regardez-le mentir

Dweck et ses collègues ont donné à des centaines d'adolescents dix problèmes assez difficiles tirés d'un test de QI non verbal. Certains ont été félicités pour leur aptitude : « Wow, vous avez [par exemple] huit bonnes réponses. C'est un très bon score. Vous devez être doué pour ça. » D'autres ont été félicités pour leur effort : « Wow, vous avez [par exemple] huit bonnes réponses. C'est un très bon score. Vous avez dû vraiment travailler dur. » Une phrase de compliment, et les chemins se sont séparés. La majorité des élèves félicités pour leur aptitude ont refusé une tâche stimulante dont ils auraient pu apprendre, préférant une tâche garantissant un succès sans erreur. La majorité des élèves félicités pour leur effort ont voulu la tâche stimulante. Après cette manipulation par le compliment, les élèves ont ensuite affronté une seconde série de problèmes plus difficiles où ils ont mal performé. Les élèves félicités pour leur effort ont attribué leurs difficultés à un effort insuffisant. Les élèves félicités pour leur aptitude ont vu dans leurs difficultés la preuve qu'ils n'étaient pas intelligents. Puis vient la partie la plus laide : après les problèmes difficiles, on a demandé aux élèves d'écrire sur leur expérience pour des camarades d'une autre école, avec un espace pour indiquer leur score. Quarante pour cent des élèves félicités pour leur aptitude ont menti sur leur score, en le gonflant. Très peu d'élèves félicités pour leur effort l'ont fait.

Six mots de compliment — « vous devez être doué pour ça » — ont transformé des enfants compétents en gens qui évitent le défi, s'effondrent devant la difficulté et falsifient leurs résultats. Dans le mentalité fixe, l'effort est honteux : « Comme l'échec, il signifie que vous n'êtes pas intelligent ou talentueux. Si vous l'étiez, vous n'auriez pas besoin d'effort. » Ainsi, un compliment sur le talent enseigne discrètement que le talent fait tout le jeu, et que toute lutte est un aveu. Le compliment lui-même est l'intervention — ce qui veut dire que le compliment est aussi le remède.

À essayer: Pendant une semaine, ne félicitez que le processus — la stratégie, l'effort, la persévérance — et jamais avec les mots « intelligent » ou « doué ».

Edison n'était pas un génie solitaire, et l'écart de notes le prouve

Dweck décrit Thomas Edison non pas comme un génie solitaire mais comme un entrepreneur avisé qui comprenait la valeur du travail acharné. Elle cite une biographie notant qu'il avait une équipe d'assistants à Menlo Park et que l'ampoule fut le produit de nombreux ouvriers et de nombreuses expériences. Puis Dweck décrit une étude de Harold Stevenson et James Stigler

comparant les résultats en mathématiques aux États-Unis et en Asie. Les mères américaines félicitaient l'aptitude innée, tandis que les mères japonaises et chinoises mettaient l'accent sur l'effort et la persévérance. L'étude a révélé que plus les élèves restaient longtemps à l'école, plus l'écart de scores en mathématiques se creusait, les élèves japonais dépassant de loin les Américains.

Les écarts de réussite ne sont pas écrits dans l'ADN ; ils sont écrits dans ce que les mères disent à table. Quand une culture dit aux enfants que l'aptitude est un don, chaque problème difficile devient une preuve sur le don — et les enfants qui doutent de leur don cessent discrètement d'essayer. Quand une culture dit aux enfants que l'effort construit l'aptitude, les problèmes difficiles deviennent le travail lui-même. L'histoire d'Edison compte parce que le culte du génie ne se trompe pas seulement sur l'histoire ; c'est une habitude quotidienne qui fait sous-estimer aux gens ordinaires ce que la persévérance plus une équipe peuvent construire.

À essayer: La prochaine fois que vous admirez le talent de quelqu'un, demandez-vous plutôt ce que ses années de travail, de stratégie et d'aides ont produit — puis auditez vos propres aides et vos propres heures.

Jordan a été écarté. Beane n'a pas su encaisser. Wooden n'a jamais parlé de victoire.

Dweck oppose Michael Jordan, écarté de l'équipe universitaire de son lycée, aux athlètes qui s'appuient sur leur talent naturel. Elle cite Jordan : « J'ai raté plus de 9 000 tirs dans ma carrière. J'ai perdu près de 300 matchs. Vingt-six fois, on m'a confié le tir de la gagne et j'ai échoué. » Dweck raconte l'histoire du joueur de baseball Billy Beane, talent naturel doté d'un état d'esprit fixe. Quand il a peiné dans les ligues majeures, il n'a pas su encaisser parce qu'il croyait que le talent seul devait suffire. Il est devenu plus tard un directeur général qui recherchait des joueurs présentant les traits d'un état d'esprit d'évolution. Dweck décrit comment l'entraîneur John Wooden, de UCLA, vainqueur de dix championnats NCAA de basket-ball, se concentrait sur l'enseignement et la préparation complète plutôt que sur la victoire. Il ne demandait pas à ses joueurs de gagner ; il leur demandait de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Le talent est le cadeau le plus dangereux du sport, parce qu'il vous apprend que l'effort est une insulte. L'histoire de Beane montre l'échec de l'état d'esprit fixe au plus haut niveau : quand le don cesse de fonctionner, il n'y a pas de plan B. Jordan et Wooden montrent l'alternative — traiter les revers comme un inventaire, l'effort comme une identité. Les dix championnats de Wooden sont la réplique silencieuse à tout entraîneur qui hurle sur la victoire : c'est l'obsession du résultat qui l'éloigne.

À essayer: Après votre prochain échec, notez le raté comme Jordan — comptez-le, nommez-le — puis listez une chose précise à travailler avant la prochaine tentative.

Iacocca a protégé son image ; Gerstner a démantelé le culte du génie

Dweck dresse le portrait de Lee Iacocca, PDG de Chrysler, comme un dirigeant à l'état d'esprit fixe. Après son redressement initial de l'entreprise, il s'est concentré sur sa propre image et le

cours de l'action plutôt que sur l'amélioration continue, finissant par ramener l'entreprise dans les ennuis. Dweck oppose Iacocca à Lou Gerstner, qui a pris la tête d'IBM. Gerstner s'est attaché à démanteler la culture d'état d'esprit fixe faite de culte du génie et d'élitisme, en insistant sur le travail d'équipe et l'apprentissage, ce qui a conduit à un redressement durable. Derrière ces deux histoires se trouve le récit par Dweck d'une étude de Robert Wood et Albert Bandura où des étudiants en école de commerce se voyaient confier une tâche de gestion. Certains étaient informés que la tâche mesurait leur capacité fondamentale, innée ; d'autres qu'il s'agissait d'une compétence acquise. Ceux du groupe « compétence acquise » ont maintenu des stratégies efficaces et leur confiance malgré les difficultés, tandis que le groupe « capacité innée » a perdu confiance et ses performances ont décliné.

Les entreprises n'échouent pas faute de talent ; elles échouent à cause de cultures qui l'adorent. Un dirigeant à l'état d'esprit fixe transforme chaque revers en menace pour sa légende, si bien que la gestion de l'image remplace l'amélioration — le Chrysler d'Iacocca est le récit édifiant. L'IBM de Gerstner montre la solution contre-intuitive : le travail du PDG n'est pas d'être le génie mais d'abolir le besoin d'un génie. L'étude de Bandura explique pourquoi la même entreprise peut porter deux avenir à la fois — dites aux gens que la capacité est innée et ils craquent sous la pression ; dites-la acquise et ils gardent leurs stratégies quand il le faut.

À essayer: À votre prochaine réunion d'équipe, félicitez publiquement un collègue pour sa démarche — et tuez un compliment « génie » sur le talent inné.

Si l'amour demande du travail, est-il cassé ? Seulement dans l'état d'esprit fixe.

Deux croyances entrent dans un mariage. Dweck écrit : « Dans l'état d'esprit fixe, tout est affaire de résultat. Si vous échouez — ou si vous n'êtes pas le meilleur — tout a été gaspillé. » Dweck décrit comment les personnes à l'état d'esprit fixe croient que si une relation demande du travail, elle n'est pas faite pour être. Elles attendent une compatibilité parfaite sans effort. Les personnes à l'état d'esprit d'évolution voient le travail sur les problèmes comme une partie normale de la construction d'une relation solide.

L'état d'esprit fixe ruine l'amour avec un syllogisme unique : le vrai amour est sans effort, celui-ci demande des efforts, donc ce n'est pas le vrai amour. Cela sonne romantique et fonctionne comme une stratégie de sortie de toute relation passée la lune de miel. L'état d'esprit d'évolution n'abaisse pas la barre — il change ce que la barre mesure : non l'absence de problèmes mais la compétence à les traverser. C'est pourquoi « valoriser ce que vous faites indépendamment du résultat » est aussi vrai pour une dispute de mardi que pour une carrière.

À essayer: Choisissez une dispute récurrente et traitez-la cette semaine comme une compétence à construire — une stratégie, une conversation — plutôt que comme un verdict sur la relation.

Marva Collins traitait ses enfants étiquetés « handicapés de l'apprentissage » de génies — et leur enseignait Shakespeare

Dweck raconte l'histoire d'une enseignante, Marva Collins, qui enseignait à des enfants de Chicago étiquetés comme « handicapés de l'apprentissage ». Elle les traitait comme des génies et leur enseignait par l'effort et la persévérance. Ses élèves de première et deuxième année lisaient Shakespeare et faisaient des mathématiques de niveau lycée. L'avertissement de Dweck se trouve juste à côté de l'histoire : « Féliciter l'intelligence des enfants nuit à leur motivation et nuit à leurs performances. » La preuve que cela s'apprend plus tard : Dweck décrit une étude où des étudiants universitaires ont reçu une conférence sur l'état d'esprit de croissance et sur la façon dont le cerveau forme de nouvelles connexions quand on apprend. Les étudiants d'un groupe témoin ont reçu une conférence sur la mémoire. Le groupe à l'état d'esprit de croissance a montré un net rebond dans ses notes, tandis que le groupe témoin continuait à décliner.

Les étiquettes sont des instructions. « Handicapé de l'apprentissage » disait à ces enfants de Chicago ce qu'ils étaient ; Collins s'est contentée de donner de meilleures instructions, appuyées par un enseignement fondé sur l'effort. La recherche sur les félicitations explique le mécanisme par l'autre bout — féliciter l'intelligence semble généreux et enseigne discrètement que l'aptitude est figée, si bien que la difficulté devient honteuse. Et l'étude sur la conférence universitaire est la partie pleine d'espoir : une seule heure honnête sur la façon dont les cerveaux forment des connexions quand on apprend a suffi à inverser une chute des notes.

À essayer: Ce soir, dites à un enfant exactement ce qu'il a fait — quelle stratégie, quel effort — au lieu de lui dire ce qu'il est.

Votre cerveau est un muscle, et votre état d'esprit fixe a un nom

Dweck décrit le cerveau comme un muscle qui se renforce avec l'usage. Elle explique que quand vous apprenez de nouvelles choses, les neurones de votre cerveau forment de nouvelles connexions, et qu'avec le temps, vous devenez plus intelligent. Puis Dweck présente « l'atelier de l'état d'esprit de croissance », un programme de huit séances destiné aux élèves du collège qui enseigne des techniques d'étude et l'état d'esprit de croissance. Les élèves de l'atelier ont montré une amélioration significative de leurs notes en mathématiques par rapport à un groupe témoin qui n'a reçu que des techniques d'étude. Enfin, Dweck conseille de passer d'un état d'esprit fixe à un état d'esprit de croissance en donnant un nom à votre persona à état d'esprit fixe, en reconnaissant le moment où il se manifeste, puis en l'éduquant avec la perspective de l'état d'esprit de croissance.

Le résultat de l'atelier est la bombe discrète : les techniques d'étude seules n'ont rien changé, mais les techniques d'étude plus la conviction que l'aptitude grandit, si. La conviction est le multiplicateur. Donner un nom à votre persona à état d'esprit fixe fonctionne pour la même raison — cela transforme un brouillard de jugement de soi en personnage que vous pouvez repérer et contredire. Vous n'essayez pas de supprimer votre état d'esprit fixe ; vous l'entraînez comme un muscle en mauvaise forme, une nouvelle connexion à la fois.

À essayer: Donnez un nom à votre persona à état d'esprit fixe cette semaine, et quand il se manifeste devant un défi, répondez-lui à voix haute avec la vision de croissance.

## Les meilleures citations

- "La vision que vous adoptez de vous-même affecte profondément la façon dont vous menez votre vie." - Carol Dweck
- "L'effort est une mauvaise chose. Comme l'échec, il signifie que vous n'êtes ni intelligent ni doué. Si vous l'étiez, vous n'auriez pas besoin d'effort." - Carol Dweck, à propos de l'état d'esprit fixe
- "Dans l'état d'esprit fixe, tout est une question de résultat. Si vous échouez — ou si vous n'êtes pas le meilleur — tout a été gaspillé. L'état d'esprit de développement permet aux gens d'apprécier ce qu'ils font, quel qu'en soit le résultat." - Carol Dweck
- "Féliciter l'intelligence des enfants nuit à leur motivation et nuit à leurs performances." - Carol Dweck

## Limites

La dichotomie des états d'esprit peut aplatir les choses : les vraies personnes mêlent les deux, et les travaux ultérieurs de Dweck elle-même admettent que personne n'est purement dans l'un ou l'autre. Certains lecteurs trouvent que les études de cas — Jordan, Iacocca, Wooden — sont choisies pour coller à la théorie, avec moins d'attention au talent, à la chance et aux facteurs structurels comme la pauvreté ou le financement des écoles. Les résultats sur les éloges, bien que solides, sont parfois simplifiés à l'excès dans les résumés grand public, réduits à « ne jamais féliciter les enfants ». Et les prescriptions reposent sur un changement de croyance individuel, ce qui peut minimiser à quel point les environnements — systèmes de notation, incitations au travail — fabriquent des comportements d'état d'esprit fixe, quelle que soit votre croyance.

## En une phrase

Cessez de prouver ce que vous êtes et commencez à construire ce que vous pouvez devenir — l'effort, la stratégie et l'aide sont les véritables ressorts de la capacité.

## Pour qui

Les parents, les enseignants, les entraîneurs et les managers qui distribuent des éloges qui façonnent l'avenir d'autrui. Et quiconque évite secrètement les défis pour protéger une image de personne douée — ce livre nommera cette voix intérieure et vous apprendra à la contredire.