

Ryan Gottfredson

MENTAL GAGNANT

Les habitudes de pensée
à adopter pour réussir tout
ce que vous entreprenez



diateino

Ryan Gottfredson

Mental gagnant

Les habitudes de pensée à adopter
pour réussir tout ce que vous entreprenez

diateino

Titre original anglais : *Success mindsets*.
Publié pour la première fois par Morgan James Publishing.

© 2020, Ryan Gottfredson.
© 2021, Diateino, une marque du groupe Guy Trédaniel, pour la traduction française.

Traduit de l'anglais par Hermine Hémon.

ISBN : 978-2-35456-434-6

www.diateino.com

contact@diateino.com

 fr.linkedin.com/company/diateino

 [@Diateino](https://twitter.com/Diateino)

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

Partie I
QU'EST-CE QUE LA MENTALITÉ ?

Chapitre 1

VOTRE MENTALITÉ EST-ELLE LA MEILLEURE ?

Une fois l'âme éveillée, débute la recherche. Et il ne peut y avoir de retour en arrière. Dès cet éveil brûle en vous ce désir spécial qui ne vous permettra plus jamais de vous attarder dans les bas-fonds de la complaisance et de l'épanouissement partiel. L'éternel crée votre urgence. Le compromis ou la menace du danger vous répugnent si ceux-ci vous empêchent de gravir les sommets de l'épanouissement.

– John O'Donohue

Que diriez-vous de vous connaître au plus profond de votre être ? Que diriez-vous de prendre pleinement conscience de votre perception du monde, de savoir pourquoi vous possédez les valeurs et les croyances que vous mettez en avant, pourquoi vous avez choisi ces objectifs, et pourquoi vous agissez comme vous agissez ? Ne pensez-vous pas que cela vous permettrait de mener votre vie personnelle, professionnelle ainsi que votre leadership vers la réussite ?

Ce livre va vous guider tout au long de votre éveil. Vous découvrirez vos niveaux de pensée les plus profonds et les plus fondamentaux. Même si la totalité de ce voyage ne sera pas toute rose (je le sais d'expérience), vous trouverez en vous la capacité d'effectuer les changements fondamentaux qui vous permettront de vous défaire des aspects de votre mental qui vous freinent, et cela sera pour vous l'occasion d'atteindre de nouveaux sommets

de réussite et votre plein potentiel. Êtes-vous prêt à partir en exploration et à vous éveiller afin de reconstruire et recommencer votre vie ?

Voyager tout au long de votre éveil

Commençons par cette question : votre mentalité est-elle la meilleure ?

Si j'avais mon mot à dire, je dirais que vous croyez effectivement que votre mentalité est la meilleure et que, si ce n'était pas le cas, vous voudriez en changer.

Quand vous vous dites que votre mentalité est la meilleure, vous vous refusez à naviguer sur les flots de la vie avec un peu plus de réussite, ainsi qu'avec de meilleurs résultats au travail et dans votre rôle de leader.

En tant que chercheur et consultant en leadership, c'est quelque chose que je vois jour après jour. J'observe régulièrement des dirigeants, des managers et des employés agir au mieux, selon eux. Mais de manière générale, pour beaucoup de ces individus, ce qu'ils pensent être le mieux est en fait un comportement dysfonctionnel ou, tout du moins, un comportement qui limite leurs chances d'accéder à la réussite pour eux-mêmes, ceux qu'ils gèrent et leur entreprise.

Mes observations se voient validées par de sombres statistiques de leadership :

- 44 % des employés affirment que leur manager actuel ne les aide pas à être plus productifs.
- 60 % des employés affirment que leur manager porte atteinte à leur confiance en eux.
- 65 % des employés préféreraient changer de manager plutôt qu'obtenir une augmentation.
- 82 % des employés ne pensent pas que leur manager soit digne de confiance.

La triste vérité est que la majeure partie des employés ne sont pas managés de façon à faire ressortir leur plein potentiel. Cela n'a rien à voir avec le fait que les managers ne cherchent pas à faire du bon travail, ni même avec le fait qu'ils cherchent sciemment à être des idiots. Leur vision, leur représentation et leur manière d'intégrer le monde leur dictent un comportement qu'ils pensent être le meilleur, mais qui n'est en vérité pas à la hauteur. Ils sont comme un aventurier suivant une boussole défectueuse.

Malgré toutes leurs bonnes intentions et tous leurs efforts, les restrictions de leur boussole interne les empêchent de suivre le meilleur cap, les poussant alors à avancer dans une direction qui est loin d'être idéale.

Je vous présente Alan

Alan est le président d'une organisation à but non lucratif dont l'objectif premier est d'aider des individus défavorisés à améliorer leurs compétences et leur carrière. Alan a toutes les qualifications pour être le directeur de cette organisation, il travaille dans ce domaine depuis plus de vingt ans et a un doctorat en psychologie organisationnelle. Il a également donné des cours de leadership dans une université de sa région et l'un des aspects essentiels de son rôle est de fournir des formations en leadership et en développement personnel.

Comme beaucoup, la première fois que j'ai rencontré Alan, il m'a totalement captivé. Je connaissais déjà son impressionnant parcours, mais ce qui a achevé de me séduire était sa confiance en lui et son charisme. Alan est l'archétype du grand leader, autant dans son apparence que dans sa façon de s'exprimer. Il fait également preuve d'une grande capacité dans la mise en avant de l'importance de son organisation, ce qui pousse les autres à adhérer et à soutenir la cause de cette dernière. Ces caractéristiques ont conduit à une croissance annuelle à deux chiffres, émanant autant de donations que de revenus, et c'est bien ce qui continue à abreuver aujourd'hui sa capacité à capter des donateurs et des employés pour qu'ils soutiennent son organisation et travaillent pour elle.

Aux yeux du monde extérieur, tout de son organisation paraît parfait, il semble atteindre des résultats. Mais entre les murs, ce n'est plus la même impression, en grande partie à cause du leadership et du management d'Alan. Tous ses employés se sentent frustrés par leurs tâches et perdent leur motivation, et l'entreprise connaît un roulement important de ses salariés.

Laissez-moi illustrer cette dissonance au travers d'exemples précis.

Tout d'abord, dans le cadre d'un projet pour un de leurs clients les plus importants, Alan a transmis la mauvaise date de livraison à ses employés. Quand le client s'est plaint du retard de livraison, Alan a alors fait porter la responsabilité à ses salariés.

Deuxièmement, sur un coup de tête, Alan a décidé qu'il voulait proposer un nouveau service de coaching et a fixé le prix de celui-ci de façon un peu aléatoire. Après avoir appris le montant fixé, Taylor, la responsable de la vente de ce service, s'est inquiétée du fait que celui-ci était trop haut. Se basant sur des conversations qu'elle avait échangées avec des clients à propos de produits similaires, elle avait le sentiment que ce produit serait très compliqué à vendre. De plus, elle pensait que s'ils parvenaient effectivement à vendre ce service à ce prix-là, ils risquaient de mettre la réputation de l'organisation en danger, car ils factureraient un montant premium pour un service qui n'avait pas encore fait ses preuves. À moins de corriger quelques problèmes, elle avait peur que leurs clients ne perçoivent pas la valeur égale ou supérieure pour laquelle ils étaient facturés. En entendant ces inquiétudes, Alan s'est immédiatement mis sur la défensive, affirmant que leur temps valait cet argent, ces craintes le faisaient passer pour quelqu'un qui était plus intéressé par sa propre valeur que par la valeur qu'il apportait à ses clients. Taylor, souhaitant ce qu'il y a de mieux pour l'organisation, a suggéré qu'Alan demande au conseil consultatif son avis sur le prix lors d'une réunion à venir. Lors de cette dernière, le conseil a donné raison à Taylor. Mais, refusant d'admettre qu'il avait tort et tout en essayant de prouver qu'il avait raison, Alan refusait de baisser le prix qu'il avait fixé pour s'aligner sur celui que le conseil et Taylor suggéraient. Après les premiers cours de ce nouveau service dispensés, tous les participants s'accordaient sur le fait que ce service était certainement profitable, mais qu'il était trop onéreux. Cela a eu un réel impact sur leur réputation au sein du marché.

Troisièmement, sachant qu'il régnait certaines dissensions au sein de l'organisation et souhaitant améliorer la situation, j'ai demandé à certains des employés d'Alan de me parler de leur expérience de travail. Les retours étaient unanimes. À leurs yeux, Alan est un micromanager. Il les gère de telle sorte qu'il cherche en priorité à les surprendre en train de commettre des erreurs, et il veut s'assurer que tout est bien en place comme il l'entend. Ce comportement empêche Alan de reconnaître la contribution individuelle de chacun des employés et de les féliciter quand ils font effectivement quelque chose de bien. En outre, quand je leur ai posé la question, aucun de ces employés ne pouvait se rappeler un jour où Alan les avait remerciés. Alan a créé une culture au travers de laquelle ses employés cherchent plus à l'éviter qu'à se faire remarquer avec des performances exemplaires.

Enfin, Keith est un nouvel employé qui a été engagé pour travailler, aux côtés d'Alan, à la mise en place de nouveaux séminaires de formation. Keith a de bonnes qualifications et vient d'obtenir un master en ingénierie pédagogique. Après avoir analysé le contenu destiné à un futur séminaire, Keith a rapidement identifié deux axes d'amélioration. Tout d'abord, le contenu qu'Alan souhaitait présenter était dépassé, s'intéressant surtout à des recherches effectuées dans les années 1990. Ensuite, l'approche d'Alan semblait se reposer majoritairement sur des formations magistrales. Quand Keith a proposé de mettre à jour et à niveau le séminaire avec un nouveau contenu et l'utilisation de différentes technologies destinées à augmenter l'implication des participants, Alan a rejeté ces suggestions en bloc. Il a alors déclaré qu'il dispensait cette même formation depuis quinze ans et qu'il ne souhaitait pas se fatiguer à développer de nouveaux contenus et à mémoriser de nouvelles façons de le présenter. Ce refus a démoralisé Keith, car il avait l'impression que tout ce qu'il avait investi dans sa formation venait d'être balayé d'un revers de la main.

Si vous travailliez au sein d'un tel environnement, souhaiteriez-vous y rester ?

Bien qu'Alan reconnaisse que ce roulement du personnel pose souci, il ne voit pas qu'il est le problème. Il est *persuadé* d'être un bon leader. Il est *persuadé* qu'il fait tout ce qu'il peut, du mieux qu'il le peut. La confiance qu'Alan a en lui-même est telle qu'il se considère très certainement comme le héros, le moteur responsable de l'importante croissance de son organisation.

Peu disposé à reconnaître qu'il est la cause de ces départs, il pense que le problème provient du fait que son organisation n'est pas en mesure d'appliquer des tarifs plus importants. Cela l'empêche de percevoir la perspective de ses employés, qui s'en vont principalement à cause de son leadership autoritaire.

Alan n'a pas réellement ouvert les yeux sur lui-même, et cela l'empêche d'être un leader efficace. Comme tous les leaders dysfonctionnels, Alan n'a pas conscience que ses désirs courants, voire naturels, lui valent de prendre des décisions qui, pour lui, semblent être la meilleure façon de procéder, mais qui en vérité font beaucoup de dégâts auprès de ceux qui l'entourent. En se percevant comme le héros de l'histoire, Alan est incapable de se voir comme le méchant.

Les désirs qu'Alan met en avant malgré lui et qui relèvent de la méchanceté comprennent : le paraître, vouloir être perçu comme celui qui a raison, éviter les problèmes, et faire ce qui est le mieux pour lui. Autrement dit :

- Il a sacrifié ses employés pour préserver son image.
- Il a rejeté les idées des autres dans l'espoir d'être vu comme celui qui a raison.
- Il fait du micromanagement afin d'éviter les problèmes.
- Il a choisi une option correspondant à ses attentes personnelles, mais pas forcément à celles des gens que son organisation cherche à aider.

Tout comme le méchant des histoires, Alan est en partie inconscient que ses désirs façonnent sa réflexion, ses perceptions et ses comportements. Il est incapable de reconnaître que lorsqu'il a une décision à prendre ou un problème à résoudre, il percevra et appréciera automatiquement les options qui combleront ses désirs égoïstes. De plus, Alan se sent légitime. De son point de vue, il se dit certainement : « Qui peut bien vouloir donner une mauvaise image de lui-même, avoir tort, avoir des problèmes, et faire quelque chose qui n'est pas dans son intérêt ? » Il est incapable de voir que le fait de protéger son ego peut avoir des effets et des conséquences indésirables.

Malgré tous ses efforts, Alan est représentatif de l'une de ces statistiques données précédemment. Il fait partie de ces managers qui portent atteinte à l'estime personnelle de leurs employés, ne les aident pas à être plus productifs et anéantissent la confiance que ceux-ci leur portent. Si on devait leur poser la question, j'imagine que ses employés préféreraient avoir un autre manager qu'une augmentation.

Tout comme Alan, quand nous ne parvenons pas à nous ouvrir à nos désirs fondamentaux et que nous sommes persuadés que notre mentalité est la meilleure, nous nous empêchons d'être plus efficaces et d'obtenir une plus grande réussite dans tous les aspects de notre vie.

J'ai appris tout cela à mes dépens

C'est une expérience douloureuse qui m'a valu cette leçon.

J'aime courir et j'attache une grande importance à ma course quotidienne, qui est pour moi l'occasion de faire de l'exercice, de me

ressourcer, de décompresser et de voir la nature. J'ai grandi en jouant au basketball et au football américain et j'ai commencé à courir quotidiennement au lycée. Jusqu'à il y a quelques années, cette expérience de course de toute une vie (ou presque) m'a poussé à croire que j'étais un coureur chevronné. Si vous m'aviez demandé à l'époque si je voulais suivre une formation pour améliorer ma technique de course, je vous aurais ri au nez.

Je croyais que ma mentalité était la meilleure. Et je *pensais* avoir conscience de mon « excellente » capacité à courir.

Puis, je me suis blessé au genou en jouant au basketball, ce qui a eu un impact sur mon rythme de course. C'était une blessure intéressante, car mon genou ne me faisait strictement pas souffrir, à moins que je ne me mette à courir ou à grimper des marches. Quand j'effectuais ce type d'activités, je ressentais à l'arrière de mon genou une douleur très aiguë.

Je suis allé voir un médecin afin de m'assurer qu'il n'y avait aucun dommage structurel, et elle m'a confirmé que le genou allait très bien, mais que j'avais une élongation du muscle à l'arrière du genou qui avait simplement besoin de temps pour guérir. Je n'ai donc pas couru pendant deux mois et, ne pouvant attendre davantage, je me suis remis à courir une fois par semaine après ce délai. Même si je me sentais mieux, je ressentais toujours une gêne en courant.

J'attendais désespérément que mon genou guérisse pour retourner courir plus régulièrement. J'ai donc commencé à consulter un physiothérapeute, et il m'a donné d'importants exercices à effectuer à la maison. Même si ces derniers amoindrissaient la douleur que je ressentais quand je montais des escaliers, cette douleur était toujours présente pendant mes courses.

L'étape suivante était pour moi d'acheter une nouvelle paire de chaussures de course. Je me suis rendu en magasin spécialisé, où ils m'en ont préparé sur commande. En passant à la caisse, le vendeur m'a demandé si je voulais m'inscrire à un cours de running qu'ils dispensaient deux jours plus tard. Il était destiné à aider les coureurs à parfaire leur technique. Une partie de moi-même était offusquée : « Vous plaisantez, j'espère ? Je suis un coureur aguerri. Je sais exactement ce que je fais quand il s'agit de courir. » Mais voulant désespérément que mon genou guérisse, une autre voix s'est fait entendre : « C'est peut-être bien ta façon de courir qui cause ces douleurs. Qu'est-ce que tu as à perdre ? »

J'ai donc fait quelque chose qui m'aurait fait pouffer de rire à peine quelques mois auparavant : j'ai suivi un cours de running. L'instructeur nous a appris quatre principes pour bien courir : 1) maintenir une posture droite et détendue, 2) impacter le sol avec le plat du pied en premier, 3) maintenir une cadence de 180 pas par minute et 4) courir légèrement penché vers l'avant. Il s'est avéré que je n'appliquais pas trois de ces quatre principes.

Après avoir appris et mis en pratique ces quatre principes, les douleurs à mon genou se sont rapidement calmées, et je reprenais un rythme de course quotidien facilement. De plus, en changeant ma manière de courir, je suis désormais plus efficace, ce qui me permet de couvrir de plus longues distances qu'avant. En outre, j'ai tout récemment couru mon premier semi-marathon, chose que je n'aurais jamais cru possible avant.

En repensant à cette expérience, il est évident que je n'étais pas si conscient de moi-même que je le pensais. En présumant que ma façon de faire était la meilleure, je m'empêchais d'atteindre mon objectif.

Toute cette expérience m'a poussé à me demander : « Quels autres aspects de ma vie m'échappent à être persuadé que ma mentalité est la meilleure ? »

J'espère que mon expérience vous pousse à vous poser la même question.

Même si vous êtes réticent à l'idée de le voir ou de l'admettre, ce qui vous empêche de faire cette transition entre votre vous actuel et une plus grande réussite dans votre vie personnelle, professionnelle et votre leadership, c'est bien vous. Et plus précisément le fait que vous croyez que votre mentalité est la meilleure. Soyons factuels, pour rencontrer davantage de réussites, il vous faut interpréter et percevoir le monde d'une manière totalement nouvelle, différente et meilleure. Vous devez encore plus vous ouvrir à vous-même.

Démontrons cela en réfléchissant à la façon dont vous réagiriez face aux quatre situations suivantes, dans lesquelles vous pourriez bien vous retrouver.

À quoi pensez-vous en premier ?

Réfléchissez à quelle serait votre première réflexion et réaction face aux quatre situations ci-dessous.

1. Vous vous retrouvez face à un défi de taille, qui pourrait bien mener à un échec.
2. Quelqu'un (un subordonné, un enfant, un client) n'est pas d'accord avec vous.
3. Vous avez le choix entre deux options : la première option est plutôt évidente et implique une petite compensation, la seconde est moins évidente, mais implique une compensation bien plus généreuse.
4. Vous voyez une personne sans domicile fixe au coin d'une rue.

Vous pensez certainement que vous aborderiez ces situations de la meilleure des manières. Mais, répétons-le, si vous croyiez pouvoir les aborder d'une façon plus efficace, vous le feriez certainement.

Mais chacun voit et appréhende ces situations de manière différente, et nous pensons tous avoir « raison ».

Voyons de plus près les différentes manières d'envisager ces situations et voyons comment la « meilleure » mentalité de certains peut les limiter.

Prenons d'abord le défi pouvant mener à un échec. Voyez-vous les défis et les échecs comme des expériences à éviter ou plutôt comme des opportunités dont on peut tirer une leçon ? Au début d'un des derniers semestres universitaires, j'ai voulu faire la connaissance de certains de mes nouveaux étudiants. J'ai donc rencontré Cynthia, elle était un peu plus âgée qu'un étudiant d'université lambda. Comme elle était plus mature, je me suis dit qu'elle aurait un parcours intéressant, je lui ai donc demandé quel était son travail. Ses yeux se sont illuminés. Elle m'a expliqué qu'après avoir lutté pendant des années, elle venait juste d'ouvrir sa propre entreprise d'entraînement personnel et de coaching santé. Elle a exprimé sa passion en parlant d'elle de manière positive, affirmant qu'elle pensait que c'était le choix de carrière qui lui correspondait le mieux.

Environ un mois plus tard, je l'ai abordée avant un cours et lui ai demandé comment se portait sa toute nouvelle entreprise. Elle m'a lancé un regard découragé et m'a répondu :

« Ça ne va pas très bien. Je ne suis plus si certaine que ça me corresponde tant que ça.

– Qu'est-ce qui te fait dire ça ? lui ai-je demandé. Tu semblais si sûre de toi et de ton choix.

– C'est plus dur que ce que j'imaginai, et les choses ne se passent pas aussi bien que je le pensais. »

Elle m'a expliqué qu'il était difficile de trouver de nouveaux clients, et qu'à cause de cela, elle pensait à changer une nouvelle fois de carrière. J'ai essayé de l'encourager en lui faisant remarquer que cela ne faisait qu'un mois qu'elle s'était lancée et en lui disant qu'elle devrait y consacrer davantage de temps et continuer à essayer de nouvelles choses afin de déterminer ce qui marche ou non. Mais elle semblait déterminée à jeter l'éponge.

Cette entrepreneure a choisi de percevoir les défis comme une indication que son initiative n'était pas faite pour elle et a donc rapidement décidé d'abandonner. Mais elle aurait au contraire pu interpréter ces défis comme des signaux appelant à l'ajustement et à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et en profiter pour en conclure que la réussite appartient à ceux qui persistent, font beaucoup d'efforts et relèvent les défis.

Ensuite, parlons du désaccord. Quand quelqu'un n'est pas d'accord avec votre point de vue, le voyez-vous comme une menace et adoptez-vous une posture défensive ? Ou voyez-vous plutôt le désaccord comme une chance d'apprendre quelque chose de nouveau et d'améliorer votre réflexion et votre apprentissage ?

N'avez-vous jamais travaillé avec des leaders qui ont besoin de tout contrôler et qui donnent l'impression que leur façon de faire est la meilleure, un point c'est tout ? Dans ces cas-là, comment est-ce que ces leaders réagissaient face au désaccord, aux suggestions de changement ou d'amélioration ? Comme Alan, le PDG de l'organisation à but non lucratif, ils les voyaient certainement comme des remontrances personnelles et réagissaient par la défensive. Mais il existe d'autres leaders, comme Ray Dalio, le fondateur et ancien PDG de Bridgewater Associates (la plus grande et la plus prospère des entreprises de fonds spéculatifs), qui abordent le désaccord de la manière suivante : « Si vous pouvez vous le permettre... pratiquez le désaccord intentionnel, vous tirerez alors bien plus de choses de ces situations. » Nous en apprendrons davantage sur Ray plus loin dans ce livre.

Mais qu'en est-il des risques ? Voyez-vous les risques comme quelque chose devant être impérativement évité ? Ou les voyez-vous comme des éléments avec lesquels il faut traiter pour atteindre la réussite ?

Durant une grande partie de ma vie adulte, je suis parti du principe que tant que je n'échouais pas, la réussite me sourirait. Je me suis alors évertué à éviter les risques en tout genre. J'ai obtenu mes diplômes de master et de

doctorat sans accumuler de dettes, et je n'ai jamais souhaité créer ma propre entreprise à cause des risques que cela supposait.

Mais, à l'âge de 34 ans, j'ai pris conscience que bien des choses que je m'étais imaginé accomplir ne s'étaient pas réalisées, et que mon aversion pour les risques me limitait dans l'atteinte de mes objectifs de carrière. Après avoir compris cela, j'ai contracté des prêts pour lancer mon cabinet de conseil, sachant que j'aurais davantage de succès en cherchant à gagner plutôt qu'en évitant de perdre. En deux petites années, j'ai eu l'opportunité de travailler avec des dizaines d'entreprises, dont plusieurs font partie des plus grandes et des plus connues au monde.

Enfin, quelle est votre première pensée lorsque vous voyez une personne sans domicile fixe dans la rue et qui demande de l'aide ? La voyez-vous comme quelqu'un qui devrait chercher un travail plutôt que de quémander de l'argent ? Ou voyez-vous quelqu'un qui fait de son mieux ?

Si vous voyez une personne sans domicile fixe comme quelqu'un qui ferait mieux de travailler, vous allez certainement la juger sous un jour négatif et critique et ne souhaiterez pas l'aider. Mais si vous la voyez comme quelqu'un faisant de son mieux, vous allez sûrement vous demander quel a été le parcours de vie de cette personne pour qu'elle soit persuadée que demander de l'aide sur le bord d'un trottoir est la meilleure façon de vivre. Voir une personne ainsi vous poussera à être beaucoup plus compatissant et vous donnera davantage envie de l'aider d'une façon ou d'une autre.

Voyez le monde autrement, agissez autrement

Prenons les deux personnes dans le tableau ci-dessous, qui perçoivent chacune ces quatre situations de manière différente. Selon vous, qui obtiendra le plus de succès dans sa vie ? Qui sera le meilleur employé ? Le meilleur leader ? La personne A ou la personne B ?

Demandez-vous avec laquelle de ces deux personnes vous voudriez vivre, travailler ou laquelle des deux vous voudriez suivre ?

La réponse à ces questions est la personne B. C'est elle qui rencontrera le plus de succès dans sa vie personnelle, professionnelle et dans son leadership, car elle sera plus encline à relever les défis, à apprendre, à se fixer et à atteindre des objectifs, et à interagir avec les autres de manière

plus efficace. Et comme vous lisez ce livre, j’imagine que vous êtes le genre de personne qui préférerait vivre et travailler avec la personne B.

Alan est la personne A. C’est quelqu’un qui, même s’il fait de son mieux, voit et interprète les défis et les échecs comme des éléments à éviter, les désaccords comme des menaces et les risques comme des éléments qu’il faut écarter, et enfin il perçoit ses employés comme des personnes n’essayant pas de faire de leur mieux. Ces perspectives négatives ne le poussent pas uniquement à chercher à faire une bonne impression, à avoir raison, à éviter l’échec, et à faire ce qui est le mieux pour lui, mais cela le pousse également à mettre en avant des attitudes négatives qui conduisent ses employés vers un tel degré de frustration envers leur environnement de travail qu’ils veulent s’en aller.

Quelqu’un qui perçoit les :		 Personne A		 Personne B
Défis et échecs	comme	Des situations à éviter	ou	Des opportunités pour apprendre et grandir
Désaccords	comme	Une menace	ou	Une occasion d’apprendre
Risques	comme	Quelque chose à éviter	ou	L’occasion d’obtenir des récompenses
Autres	comme	Ne faisant pas de leur mieux	ou	Faisant des efforts

Cela démontre un élément qui est tout aussi simple à appréhender qu’il est profond : notre capacité à rencontrer le succès dans notre vie personnelle, professionnelle et dans notre leadership se base sur la façon dont nous percevons le monde qui nous entoure. Si nous nous ouvrons et percevons le monde de manière positive, nous prendrons de meilleures décisions, nous évoluerons mieux, et nous nous comporterons mieux.

Cette stratégie de développement et d’amélioration personnelle est souvent sous-estimée. La majorité des philosophies du développement et de l’amélioration personnelle se concentre en priorité sur l’évaluation et le changement des comportements individuels. Mais cette perspective, souvent ignorée, suggère que nous serons plus efficaces pour nous développer et nous améliorer en saisissant et en changeant le moteur de nos

comportements : ces verres au travers desquels nous percevons et interprétons le monde.

Comment avez-vous interprété chacune des quatre situations ? Avez-vous eu une réaction ressemblant davantage à la personne A ou à la personne B ?

Au travers d'une étude que j'ai menée auprès de plus de 5 000 personnes, j'ai découvert que seulement 5 % des individus interrogés se retrouvaient en la personne B. Alors, même si vous pensez que vous parcourez votre vie de la meilleure des manières, les chiffres nous disent que vous pourriez mieux percevoir et interpréter le monde, et que votre réflexion n'est pas nécessairement la meilleure.

Éveil et dynamisation

Des recherches ont démontré que 90 % des actions de l'homme, comme la réflexion, les sentiments, le jugement et le fait d'agir, émanent de processus automatiques inconscients. De plus, la chercheuse en conscience de soi Tasha Eurich nous dit dans sa conférence TEDx que 95 % d'entre nous pensent être conscients d'eux-mêmes, mais qu'en vérité, seuls 10-15 % d'entre nous le sont réellement. Ce fait l'a poussée à affirmer : « [Cela] signifie que dans une bonne journée, 80 % d'entre nous se mentent à eux-mêmes sur le fait qu'ils se mentent à eux-mêmes. »

Ces statistiques indiquent que la majorité d'entre nous n'est pas totalement consciente de qui elle est : de ce qui nous fait avancer, de nos désirs et de la façon dont nous voyons et interprétons le monde qui nous entoure. Par exemple, avant d'en lire davantage sur les différentes façons d'aborder les défis et les échecs, le désaccord, les risques et d'autres problèmes, aviez-vous réellement réfléchi à la façon d'aborder ces situations et si vous pouviez ou non les aborder avec plus d'efficacité ?

En conclusion : si nous pouvons nous éveiller davantage et nous rendre encore plus conscients de qui nous sommes et de ce qui motive les processus automatiques inconscients qui nous font réfléchir et fonctionner comme nous le faisons, nous serons alors en mesure de mieux reconnaître ces obstacles qui nous limitent ainsi que ces désirs qui freinent notre succès. Ainsi, nous dynamiserons cette transformation et cette amélioration de nos croyances et de nos désirs à un niveau fondamental.

Cette approche de l'amélioration de soi est appelée le mouvement de la conscience de soi ou la révolution de la conscience.

Au travers de ce livre, nous allons voir comment nous percevons et interprétons le monde qui nous entoure. En faisant cela, je vous invite à faire une introspection à un niveau que très peu de personnes atteignent. Ce livre vous donnera un cadre qui vous aidera à plonger encore plus profondément au sein de vous-même. Nous allons analyser vos fondements, les mécanismes internes qui régissent vos processus automatiques et votre comportement. Si vous pouvez vous éveiller à ces mécanismes et les améliorer, vous serez en mesure de reprendre le contrôle sur une grande partie de votre conscience et d'améliorer votre prise sur votre inconscient afin d'obtenir davantage de succès dans votre vie personnelle, professionnelle et votre leadership.

Ouvrons-nous à l'éveil !

Chapitre 2

LA MENTALITÉ, MOTEUR DE NOTRE RÉFLEXION, DE NOTRE APPRENTISSAGE ET DE NOS COMPORTEMENTS

Le niveau de la solution n'est jamais le même que le niveau du problème. En sachant cela, vous pouvez esquiver bien des pièges dans lesquels tombent de nombreuses personnes. Qu'existe-t-il au niveau du problème ? Une pensée répétitive qui ne vous mènera nulle part. De vieux conditionnements qui perpétuent les choix éculés d'hier. Beaucoup de pensées obsessives et beaucoup d'actions entravées. Je pourrais continuer... Mais l'idée intéressante ici est que vous bénéficiez de plus d'un niveau de conscience, et qu'à un niveau plus profond vous disposez d'un réservoir de créativité et d'idées inexploité.

– Deepak Chopra

Avez-vous déjà essayé des lunettes de soleil dotées de verres de couleur différente ? Peut-être avez-vous essayé des lunettes aux verres rouges quelques secondes, avant de les échanger ensuite contre des lunettes avec des verres jaunes. Que s'est-il passé quand vous avez échangé vos lunettes et regardé autour de vous ? Avec les verres rouges, certains objets attiraient votre attention, en particulier les objets jaunes. Mais quand vous passiez les lunettes à verres jaunes, ces mêmes objets n'attiraient plus votre regard. Au lieu de cela, d'autres objets entièrement différents, surtout les objets blancs, se démarquaient.

Allons un peu plus loin. Que se passerait-il si vous portiez des lunettes de soleil à verres jaunes plus longtemps (parce que vous pensiez par mégarde qu'elles avaient du style) ? Tout d'abord, votre cerveau va s'habituer à cette nouvelle façon de percevoir le monde. Ensuite, vous ne serez certainement plus conscient du fait que vous portez des verres jaunes. Enfin, vous finirez par oublier que vous percevez le monde différemment de quelqu'un d'autre.

Saviez-vous que vous portiez actuellement des verres mentaux qui définissent votre vision du monde ? Ces verres sont votre mentalité. Tout comme les lunettes aux verres teintés, ils agissent sur les informations qui attirent votre attention. Ces informations agissent ensuite sur la façon dont vous interprétez le monde, intégrez les informations, prenez des décisions, apprenez, ressentez, interagissez avec ce qui vous entoure, et même sur la façon dont votre corps répond physiquement à ces éléments extérieurs. En des termes plus formels : votre mentalité constitue vos verres mentaux au travers desquels vous organisez et enregistrez les informations de manière sélective, et cela vous oriente ensuite vers une façon toute particulière d'appréhender les expériences et vous pousse à répondre ou agir de manière adéquate.

Comme votre mentalité vous suit 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, vous êtes en grande partie inconscient de l'impact qu'elle peut avoir sur votre vie personnelle, professionnelle et votre leadership. Pourtant, c'est bien cette mentalité qui dirige votre vie, elle agit sur près de 90 % de nos processus automatiques inconscients qui gèrent votre réflexion, votre apprentissage et vos comportements.

Les différences de mentalité expliquent pourquoi plusieurs personnes, même si elles se retrouvent dans la même situation, peuvent l'interpréter différemment. Plus précisément, 1) certains voient les défis et les échecs comme des choses à éviter, tandis que d'autres les voient comme des opportunités pour apprendre et grandir ; 2) certains voient le désaccord comme une menace, alors que d'autres le voient comme une opportunité d'améliorer leur propre pensée ; 3) certains voient les risques comme des choses qui doivent être évitées, et d'autres encore les perçoivent comme une nécessité pour atteindre la réussite ; et 4) certains voient ceux qu'ils côtoient comme des objets, et d'autres les considèrent comme des personnes. Et chacun est persuadé que sa mentalité est bien la meilleure.

Afin de démontrer à quel point votre mentalité est inconsciente et joue un rôle primordial dans votre vie, les chercheurs Gavin Kilduff et Adam

Galinsky ont formé trois groupes. Il a été demandé au premier de rédiger deux paragraphes sur ses objectifs et ses aspirations, mettant ainsi en avant une mentalité régie par les objectifs. Il a été demandé au deuxième de rédiger deux paragraphes sur ses devoirs et obligations, mettant ainsi en avant une mentalité davantage tournée vers la préservation. Il n'a rien été demandé au troisième groupe, qui constituait un groupe de contrôle. Ils ont ensuite été divisés en équipes de trois, chaque équipe comptant un membre de chaque groupe. Les chercheurs ont demandé à chacune de ces équipes d'effectuer une tâche, ils ont analysé à quel point chaque individu était proactif au sein de la conversation du groupe, et ils ont ensuite demandé aux membres de chaque groupe de donner une note aux autres membres. Ils ont découvert que ceux ayant une mentalité régie par les objectifs étaient plus proactifs dans leurs conversations de groupe et qu'ils étaient mieux considérés par les autres membres.

N'est-ce pas un résultat incroyable ? Une tâche insignifiante, qui était de rédiger deux simples paragraphes, a changé de manière imperceptible la mentalité des participants, ce qui a engendré une réaction en chaîne qui les a poussés à interagir différemment avec les autres et les a également amenés à être perçus par leurs pairs sous un nouveau jour.

Votre mentalité va littéralement façonner la majorité des aspects de votre vie, alors que vous en êtes pourtant inconscient. Avant de choisir ce livre, vous n'aviez peut-être même jamais cru que celle-ci jouait un rôle essentiel dans votre vie, vous ne l'avez peut-être même jamais remise en question, ou cherché à l'améliorer d'une façon aussi instruite et éclairée. Vous avez certainement mené votre vie en pensant que votre façon de percevoir le monde était la meilleure des façons et que votre mentalité était également la meilleure.

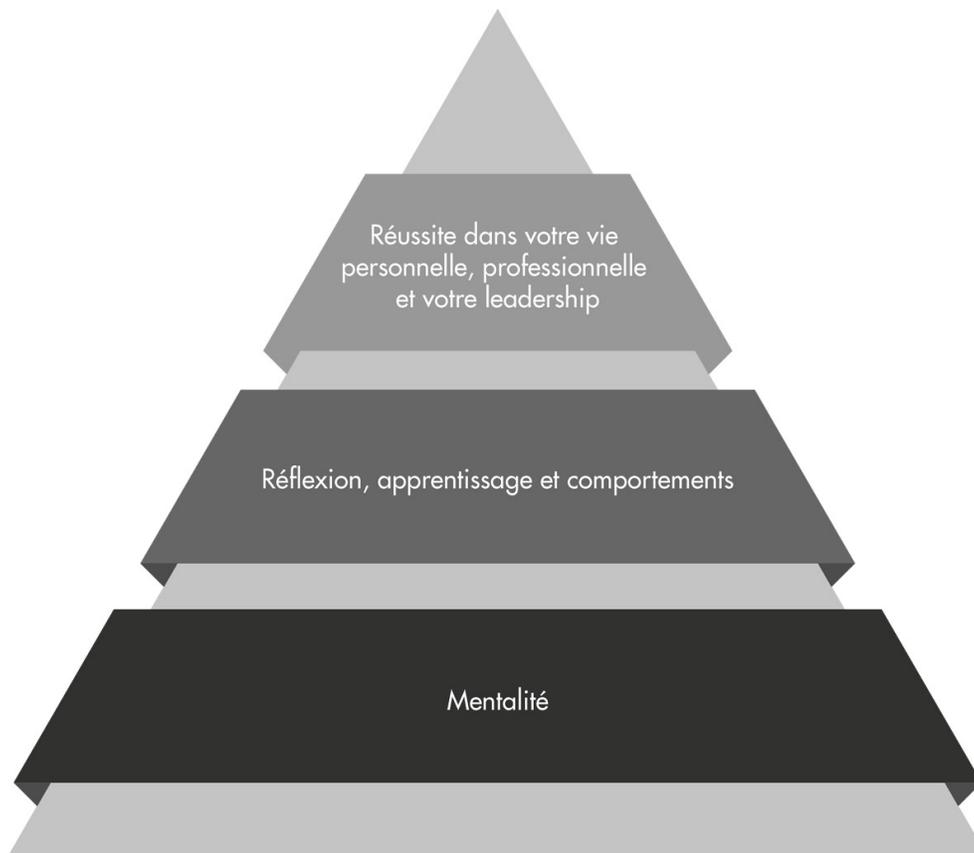
Mais cela nous mène à une bonne et une mauvaise nouvelles. La mauvaise en premier : comme vous n'étiez pas conscient de votre mentalité et que vous n'étiez pas en mesure de reconnaître qu'elle pouvait être améliorée, vous n'avez pas exploité votre plein potentiel. Maintenant, voici la bonne nouvelle : en étant désormais conscient de votre mentalité et en améliorant votre capacité à voir comment vous pouvez la faire évoluer, vous avez maintenant la possibilité de changer et d'améliorer votre vie de manière radicale.

Le rôle fondamental de votre mentalité

Afin de prendre conscience du rôle fondamental de votre mentalité, jetez un coup d'œil à la pyramide sur la droite.

Comme notre mentalité façonne notre vision et notre interprétation du monde, elle constitue notre fondement et la manière dont nous menons nos vies (niveau 1). Comme elle agit sur notre façon de voir et d'interpréter le monde, elle influence notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements (niveau 2). Notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements agissent ensuite sur la réussite dans notre vie professionnelle, personnelle et notre leadership (niveau 3), qui repose finalement sur notre mentalité.

Nous pouvons appliquer ces connaissances de différentes manières. Tout d'abord, elles nous permettent de comprendre qu'en améliorant notre mentalité, nous pouvons améliorer notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements et ainsi rencontrer davantage de réussite dans notre vie personnelle, professionnelle et notre leadership. Ensuite, pour reprendre la citation de Deepak Chopra au début de ce chapitre : « Le niveau de la solution n'est jamais le même que le niveau du problème. » Ainsi, cette pyramide nous suggère que si notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements actuels ne nous permettent pas d'accéder à la réussite que nous désirons atteindre, nous devons nous focaliser sur l'idée de « réparer » ou de changer notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements au niveau inférieur : notre mentalité.



Le pouvoir de la mentalité

Les différentes mentalités ont été le sujet de recherches effectuées sur trente années par des spécialistes en psychologie, management, éducation et marketing. Au travers de toutes ces recherches, ces spécialistes ont confirmé recherche après recherche la pyramide présentée plus haut. Laissez-moi vous le démontrer au travers d'autres études stupéfiantes.

Dans le cadre d'une de ces études, les chercheuses pionnières dans le domaine de la mentalité, Carol Diener et Carol Dweck, ont voulu savoir comment les différentes mentalités influencent la réaction d'autrui face à l'échec. Les participants ont d'abord été divisés en deux groupes à la suite de l'analyse de leur mentalité : d'un côté, ceux à tendance plutôt négative (ils voyaient leurs réussites et leurs échecs comme le résultat de leurs capacités plutôt que celui de leurs efforts), et, de l'autre, ceux à tendance plutôt positive (ils voyaient leurs réussites et leurs échecs comme le résultat de leurs efforts plutôt que celui de leurs capacités). Puis, les deux

chercheuses ont demandé aux participants d'effectuer un exercice au travers duquel ils passaient de la réussite à l'échec. Plus précisément, elles ont donné un test aux participants conçu pour leur faire donner des réponses correctes à huit premières questions et des réponses incorrectes à quatre dernières. Lors de ce test, les chercheuses prenaient des notes sur le comportement de leurs étudiants (à savoir, s'en tenaient-ils à des stratégies de résolution de problèmes logiques ?), et elles poussaient les étudiants à verbaliser leur réflexion.

L'examen terminé, les chercheuses ont comparé les participants à la mentalité plutôt négative à ceux dont la mentalité était plutôt positive, et ce qu'elles ont découvert est remarquable.

Les étudiants à la mentalité plutôt négative ont débuté le test avec de très bons résultats. En donnant des réponses correctes aux huit premières questions, ils étaient assez fiers d'eux et de leurs capacités. Mais, dès qu'ils ont atteint les quatre questions plus difficiles et qu'ils se sont trouvés dans l'incapacité d'y répondre correctement, ils se sont dénigrés. Ils se sont retrouvés face à des émotions très négatives et ont commencé à se considérer comme des ratés : « Je ne suis pas très malin », ou « je n'ai jamais eu une bonne mémoire ». De plus, ils ont rapidement abandonné leur stratégie de résolution de problèmes (par exemple, ne choisir que les réponses marron, car ils aiment le chocolat). Afin de compenser leurs échecs, certains ont choisi de mettre en avant des réussites dans d'autres aspects de leur vie (comme obtenir le premier rôle dans une pièce) plutôt que de se concentrer sur le défi face auquel ils se trouvaient. Puis, après le test, les chercheuses ont posé une série de questions aux étudiants. Elles ont découvert qu'un tiers d'entre eux ne se pensait plus capable de résoudre les huit questions auxquelles ils avaient initialement répondu correctement. De plus, quand on leur demandait à combien de questions ils avaient répondu correctement, ils disaient qu'en moyenne, ils avaient donné six bonnes réponses et six mauvaises. Ils minimisaient leurs réussites et exagéraient leurs échecs.

D'autre part, les étudiants à la mentalité plutôt positive n'ont même pas réfléchi au fait qu'ils se trouvaient en situation d'échec. Plutôt que de jeter l'éponge, ils ne se sont pas découragés et sont restés confiants et optimistes en affirmant des choses comme : « j'espérais que cette expérience serait informative », « plus c'est compliqué, plus je m'attelle à la tâche » et « les erreurs sont nos amies ». Plutôt que d'abandonner, ce groupe a maintenu,

voire amélioré, ses stratégies de résolution des problèmes ; certains ont même réussi à répondre correctement à une question difficile. Après le test, quand on leur a demandé combien de réponses correctes ils avaient données, ils étaient bien plus précis que le premier groupe, affirmant en somme qu'ils avaient donné huit bonnes réponses et quatre mauvaises.

Si nous ne savions pas déjà que ces deux groupes ne se démarquaient que par leur mentalité, nous pourrions imaginer qu'ils venaient de planètes différentes en voyant à quel point leurs réactions face à une même tâche s'opposent. Cette seule étude a révélé que notre mentalité façonne les trois aspects fondamentaux qui régissent notre manière de mener notre vie et notre degré de réussite : notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements. Ceux qui avaient une mentalité plutôt négative se voyaient sous un jour négatif et se sous-évaluaient ; ils ont cessé de s'appliquer sur la tâche demandée, se coupant ainsi de nouvelles expériences d'apprentissage ; et ils ont littéralement abandonné la tâche. Ceux disposant d'une mentalité plutôt positive évaluaient leur performance avec davantage de justesse, voyaient ce défi comme une opportunité d'apprentissage et continuaient de s'appliquer. Selon ces résultats, il semble plutôt évident de savoir lequel des deux groupes aura une approche de la vie et une vie (de manière générale) plus réussies.

De tels résultats ont été retrouvés dans plusieurs recherches, et ce, pendant des décennies.

Dans le cadre d'une autre recherche fascinante, une équipe différente, comprenant Alia Crum, Peter Salovey et Shawn Achor, a exposé deux groupes d'employés d'une entreprise financière à deux vidéos différentes de trois minutes. L'un des groupes a visualisé une vidéo affirmant que le stress était mauvais pour la santé, le bien-être et les performances ; l'autre a visualisé une vidéo affirmant que le stress pouvait améliorer la santé, le bien-être et les performances. Les deux vidéos avançaient des preuves issues de recherches précises pour chaque cas et elles visaient à faire percevoir aux employés le stress comme une bonne ou comme une mauvaise chose. Puis, les chercheurs ont analysé plusieurs paramètres : la santé physique des employés (pression sanguine), puis l'engagement et les performances de chacun d'entre eux sur une période de deux semaines.

Étonnamment, les chercheurs ont découvert que non seulement le fait de visualiser ces courtes vidéos changeait la mentalité des participants, mais que les employés orientés vers l'idée que le stress est une bonne chose

avaient une tension artérielle moindre, un engagement plus fort et de meilleures performances que ceux orientés plutôt vers l'idée que le stress est une mauvaise chose. Une nouvelle fois, ces chercheurs ont montré que notre mentalité changeait de manière imperceptible nos réflexions, nos réactions et nos comportements au sein de notre environnement. De plus, cette étude a même démontré que notre mentalité a un tel impact qu'elle peut modifier notre physiologie et la réaction de notre corps face à notre environnement, fait qui a été vérifié au travers d'autres études.

Filtre à carburant mental

Votre cerveau est bombardé de centaines, si ce n'est de milliers, d'informations chaque seconde. Votre mental ne vous permet d'accéder qu'aux informations considérées comme importantes. Les informations qui ont ainsi été sélectionnées et intégrées deviennent une sorte de carburant pour votre réflexion, votre apprentissage et vos comportements. Ainsi, vous pouvez considérer votre mentalité comme un filtre à carburant mental.

Quand des individus se retrouvent confrontés à l'échec ou au stress, leur mentalité s'adapte à des signaux leur suggérant que l'échec ou le stress sont positifs ou négatifs, et ils réfléchissent, apprennent et se comportent en conséquence.

Votre mentalité est un gouvernail invisible, pour le moment, qui vous guide inconsciemment sur le flot de votre vie. En en apprenant davantage à son sujet et en vous y ouvrant, vous prendrez conscience de ce gouvernail et serez en mesure de le prendre en main pour mieux vous guider vous-même. Afin que vous le compreniez, je vous inviterai dans quelques chapitres à analyser votre mentalité.

Chapitre 3

LE POUVOIR DE LA MENTALITÉ : NOUS PERMETTRE D'ACCÉDER À NOS PLUS GRANDES RÉUSSITES

Vint un temps où le risque de rester à l'étroit dans un bourgeon était plus douloureux que le risque d'éclore.

– Anaïs Nin

Que vous ignoriez votre mentalité limite votre capacité à vivre votre vie avec efficacité. Au niveau zéro, ne pas en avoir conscience freine votre capacité à avoir conscience de vous, à prendre du recul et à examiner vos désirs, motivations et tendances qui viennent soutenir la façon dont vous pensez et vous fonctionnez.

À un niveau un peu plus profond, choisissez un aspect de votre vie personnelle, professionnelle ou de votre leadership dans lequel vous ne rencontrez pas le succès que vous attendez. Maintenant, demandez-vous : « Pourquoi est-ce que je ne réussis pas mieux dans cet aspect-là de ma vie ? »

Est-ce que vous attribuez ce manque de réussite à des facteurs extérieurs, comme le manque d'argent, de temps ou de ressources ? Accusez-vous des facteurs internes qui n'ont rien à voir, comme votre intelligence, vos capacités ou votre personnalité ? Ou alors, croyez-vous que votre manque de réussite provient du fait que votre mentalité n'est pas idéale ?

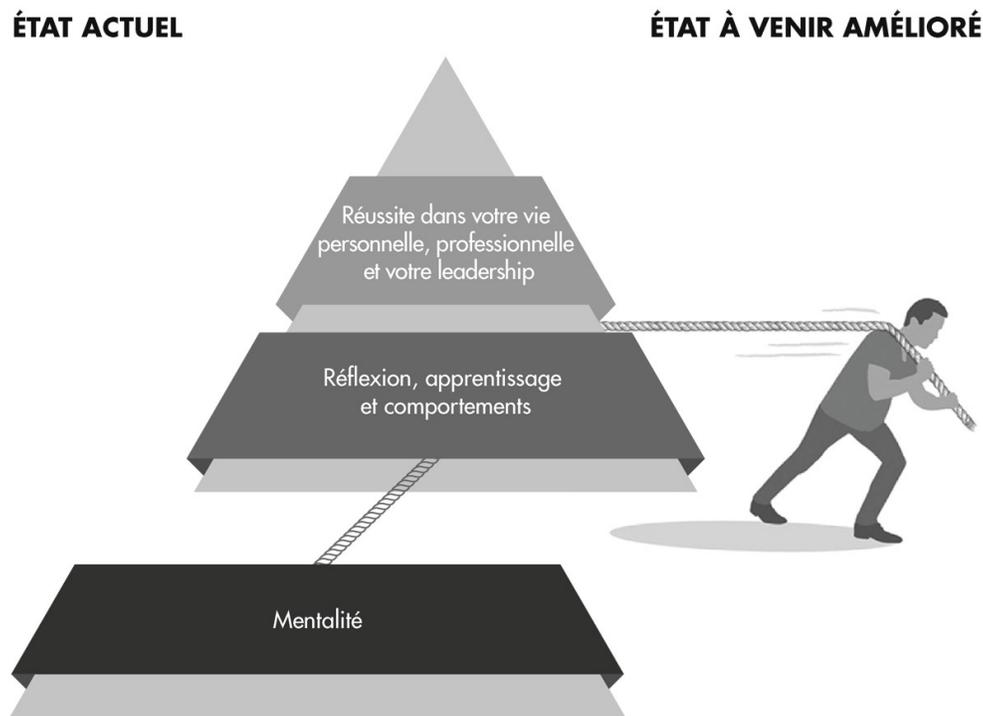
Quand nous ne considérons pas notre mentalité comme un facteur clé de notre manque de réussite, nous faisons généralement porter le blâme soit sur des facteurs externes (manque d'argent, de temps ou de ressources), soit sur des facteurs internes erronés (notre intelligence, nos capacités ou notre personnalité). Cette erreur de diagnostic pose un problème pour deux raisons au moins. Tout d'abord, s'en prendre à ces facteurs relève plus d'une excuse que d'une solution, car nous ne pouvons généralement pas contrôler ces derniers, ou tout du moins pas aussi facilement que notre mentalité. Comme ces facteurs sont, pour la majorité, hors de notre contrôle, nous nous en servons comme d'une excuse pour abandonner et donc accepter notre destin qui est de vivre sans exploiter tout notre potentiel. Nous ne parvenons pas à admettre que d'autres qui bénéficient de circonstances et de capacités moins heureuses que les nôtres ont tout de même atteint des niveaux de réussite que nous visons. Ensuite, même si nous pouvions influencer ou modifier ces facteurs, nous focaliser sur ceux-ci plutôt que sur notre mentalité signifie que cette dernière restera certainement inchangée et continuera à nous empêcher d'adopter des réflexions, des leçons et des comportements qui nous mèneront à plus de réussites.

Enfin, en continuant à ignorer la nature de notre mentalité, nous limitons notre succès. Mais en en prenant conscience, nous nous ouvrons à tout un monde de possibilités.

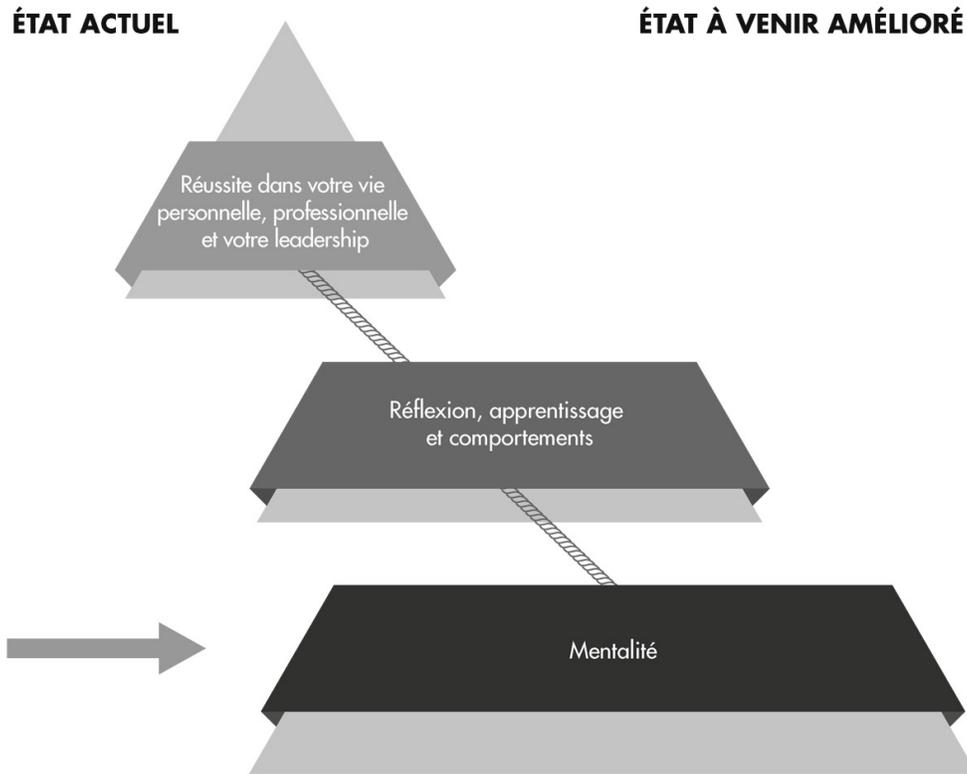
Je vous fais ici une promesse tout à fait audacieuse. Après avoir lu ce livre et en avoir appliqué les principes, votre vie va changer. Vous vous percevrez, vous-même et votre vie, au travers d'un prisme nouveau. Vous prendrez conscience de vos niveaux fondamentaux. Vous serez en mesure de diagnostiquer avec plus de précision et d'efficacité ce qui vous empêche d'atteindre votre plein potentiel. Et vous aurez ainsi la capacité d'atteindre de plus grandes réussites dans votre vie personnelle, professionnelle et dans votre leadership.

Vous trouverez ci-dessous des illustrations de la façon dont ce livre peut vous aider à mieux naviguer sur les flots de votre vie et vous permettre d'avoir davantage de succès. Le premier graphique vous démontre que lorsqu'un individu n'a pas pris conscience de sa mentalité et qu'il l'ignore dans le cadre d'un processus d'autoamélioration, sa première action pour faire progresser sa vie personnelle, professionnelle et son leadership sera de tirer vers l'avant sa pensée, son apprentissage et son leadership. Dans ces

cas-là, nous nous demandons : « Pourquoi devrais-je apprendre ou agir différemment pour avoir du succès ? » Quand nous choisissons cette approche, nous ne parvenons pas à reconnaître que notre mentalité dominante et fondamentale viendra freiner ces progrès que nous essayons de mettre en place aux deux niveaux supérieurs de la pyramide. Avec le temps, et surtout lors de situations de stress, notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements vont retomber dans les travers de notre mentalité dominante.



Si nous prenons conscience que notre mentalité joue un rôle fondamental dans notre vie, nous aborderons notre chemin vers l'autoamélioration d'une façon bien différente, plus saine et plus naturelle qui mènera à un changement permanent. Cette approche, exemplifiée ci-dessous, implique que nous nous concentrons sur notre mentalité et la fassions progresser. Dans le même temps que notre mentalité s'améliorera, naturellement, il en ira de même pour notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements, sans oublier notre succès.



Si seulement j'avais pris conscience de tout cela avant !

Mon coup de blues – phase I

N'avez-vous jamais eu un de ces coups de blues durant lesquels vous vouliez de tout cœur améliorer votre vie dans sa globalité ou l'un de ses aspects, et pourtant, qu'importe ce que vous essayiez, vous ne parveniez pas à faire de progrès ? Peut-être même vous trouvez-vous dans cette situation actuellement. Avoir un tel coup de blues est non seulement incroyablement frustrant, mais c'est également démoralisant.

Il y a de cela quelques années, je me trouvais dans une telle situation. J'approchais de la fin de ma deuxième année en tant que professeur adjoint à l'université d'État de Californie à Fullerton (CSUF), et plusieurs facteurs me poussaient à me demander si je voulais continuer dans cette voie. Tout d'abord, je voulais (et je le souhaite toujours) que mon travail, mes recherches et mon expertise aient une influence plus directe et plus importante sur le monde des affaires. Et pourtant, j'avais le sentiment que je n'avais pas accès à assez de ressources et d'opportunités pour atteindre mon objectif. Je me sentais plus précisément limité par le fait de ne pas pouvoir

compter sur beaucoup de fonds et de soutiens qui m'auraient permis d'entreprendre les recherches qui m'auraient aidé à me développer et à devenir un leader visionnaire. Je m'impliquais auprès du Center for Leadership de mon université, qui me permettait de dispenser quelques formations auprès d'entreprises locales, mais ces formations restaient limitées et surtout gérées par le directeur du centre.

Ensuite, je venais juste de recevoir mon évaluation de première année. Afin que celle-ci soit juste, j'ai été évalué par un comité constitué de trois membres de mon département ainsi que par le président de ce dernier. Le président m'a donné de bonnes notes, que ce soit en recherche, en enseignement ou en service. Bien que le comité m'ait donné de bonnes notes pour la recherche et le service, il m'a octroyé la note la plus basse possible en enseignement. Cela me dérangeait, car les évaluations de mes étudiants étaient parmi les meilleures du département. De plus, j'avais développé une activité d'apprentissage du service pour mes classes qui leur avait permis d'apporter leur soutien à une organisation à but non lucratif qui protégeait les enfants contre le trafic sexuel, une prérogative qui allait me valoir de gagner l'Instructional Innovation Award de mon université. Je n'en serai jamais certain, mais j'avais l'impression que ces notes particulièrement basses en enseignement émanaient principalement d'un membre du comité qui semblait penser que j'en voulais à son « territoire ».

Enfin, la troisième raison, et peut-être bien la plus importante, de ce coup de blues, était que j'avais le sentiment que l'avenir était encore plus austère que le présent. Au moment de mon embauche, l'université proposait des avantages très intéressants, dont un bonus annuel de 20 000 dollars et un taux d'enseignement réduit (deux cours par semestre au lieu de trois) pendant les trois premières années. Après deux années à profiter de ces avantages, et alors que je réfléchissais à cette troisième année qui s'annonçait, j'avais le sentiment que mon emploi allait devenir moins agréable (avec plus d'enseignement) et que j'allais recevoir un salaire moindre pour ce même poste. De plus, à cause du niveau de vie élevé que l'on connaît dans le Sud de la Californie, je commençais à m'inquiéter de ne pas pouvoir subvenir aux besoins de ma famille sans ce bonus.

Je me sentais pris au piège. J'avais l'impression d'être comme une fusée clouée au sol par mon université et certains de ses représentants.

Mon coup de blues – phase II

À cette même époque, une annonce pour une entreprise de consulting pour laquelle j'avais un profond respect, Gallup Inc., est apparue sur mon fil LinkedIn. Ils recrutait un directeur de recherche. Je me suis alors dit : « J'adore la recherche, j'adore Gallup, et je n'aime pas ma situation à CSUF. Pourquoi pas ? » J'ai postulé et j'ai accepté leur offre.

Cette opportunité m'enthousiasmait beaucoup. J'avais hâte de pouvoir avoir un effet plus direct sur le monde des affaires en travaillant auprès d'entreprises. J'avais également hâte de pouvoir employer mes compétences en recherche et de rassembler des données qui fourniraient des solutions aux entreprises que je côtoyais, ce qui me plaçait sur une voie un peu plus directe pour devenir un leader visionnaire du monde de l'économie comme d'autres employés (ou ex-employés) de Gallup.

Tandis que je voyais ce passage du monde académique au consulting comme quelque chose de permanent, la CSUF m'a poussé à prendre un congé sans solde. Cela me permettrait de revenir à l'université si les choses ne se passaient pas comme prévu au bout d'un an.

Quand j'ai accepté le poste, ma vision de celui-ci était en accord avec la description du rôle de directeur de recherche : développement de projets de recherche, simplification du processus de rassemblement des données, analyses, et rédaction de rapports visant à présenter des solutions d'affaires avant-gardistes pour les organisations. Durant le processus d'embauche, les recruteurs m'avaient dit que je serais le seul titulaire d'un doctorat à travailler au sein de l'agence d'Irvine, et que beaucoup des consultants principaux seraient heureux de travailler à mes côtés, au vu de mon expérience.

Quand j'ai débuté à ce nouveau poste, il m'a d'abord été demandé d'analyser les données de plusieurs clients et de plusieurs projets. J'avais l'expertise adéquate pour cette tâche, mais l'analyse de données n'est pas une activité qui me plaît particulièrement, encore moins si c'est mon unique fonction. Mais j'étais tout de même heureux de m'exécuter, car cela me permettait d'intégrer les projets, et c'était pour moi une façon de comprendre la structure et les processus de Gallup. Après quelques mois à ne travailler que sur de l'analyse de données, j'ai décidé de demander à ma supérieure de travailler sur des projets qui allaient au-delà de cette activité et qui étaient plus en accord avec le rôle que je m'imaginai avoir accepté,

celui de directeur de recherche. Elle a essayé de m'impliquer dans des projets au travers desquels je pouvais effectuer de nouvelles tâches. Même si quelques chefs de projet étaient tout à fait ouverts à cette collaboration, la majorité se montrait fermée à cette idée que je puisse contribuer au-delà de ce qu'était exactement mon poste : analyste de données, et non « directeur de recherche ».

Que cette situation était frustrante ! J'avais le sentiment d'avoir tellement plus à offrir que de l'analyse de données. Étant l'un des rares employés de Gallup disposant d'un doctorat sur l'un des principaux sujets de consulting de l'entreprise, je pensais être perçu comme une ressource importante par mes collègues. Mais, avec le temps, j'ai compris que l'on ne me donnerait pas la possibilité de contribuer aux projets au-delà de l'analyse de leurs données. Et pourtant, je restais optimiste, je pourrais adapter mon emploi.

Après huit mois dans mon nouveau poste, Gallup m'a assigné à un client au profil plutôt important. Le chef de projet m'a demandé d'effectuer une analyse de données et de présenter les résultats à l'équipe responsable de la gestion du projet, qui comprenait le chef de la division consulting. En voyant cette masse de données, j'ai demandé au chef de projet d'identifier les résultats les plus importants sur lesquels je devais me concentrer. Il m'a demandé de me focaliser sur les revenus. J'ai donc établi un rapport se centrant sur la façon dont nous pourrions venir en aide à cette entreprise pour qu'elle génère davantage de revenus.

Puis, durant la réunion, alors que j'étais en train de présenter mes résultats à l'équipe à la tête du projet, le chef de la division (celui que je souhaitais le plus impressionner) s'est demandé pourquoi je m'étais concentré sur les revenus plutôt que sur les profits. Me sentant acculé, j'ai expliqué que l'on m'avait demandé de me concentrer sur les revenus, faisant en quelque sorte porter le blâme sur le chef de projet. Chacun des participants s'en est retrouvé très frustré.

Après la réunion, le chef de projet m'a pris à part pour que nous essayions de voir comment cela aurait pu se passer différemment et que nous allions ensemble de l'avant de manière productive. J'ai suggéré que je pourrais être inclus dans les conversations stratégiques associées au client. Je pensais que le fait d'être impliqué dans ces conversations dès le début me permettrait de définir plus clairement de quelles données l'équipe responsable du projet aurait besoin. De plus, être intégré plus tôt dans le processus me donnerait la possibilité d'aider dans le cadre de la stratégie de

ce que l'on effectuait pour le client, ce qui était exactement le travail qui m'intéressait. Il m'a répondu que cela était impossible, car je n'étais qu'un analyste de données.

Je pensais déjà être dans une mauvaise passe quand j'ai pris mon congé de la CSUF. Mais ce nouveau revers avait un impact encore plus fort. J'avais l'impression que peu importait ce que j'essayais, je n'avancerais en rien vers mon objectif qui était d'avoir une influence plus importante et plus directe sur le monde des affaires. Je me sentais piégé dans un poste qui était beaucoup plus ciblé et bien moins agréable que je ne le pensais. Une nouvelle fois, j'avais encore cette impression d'être une fusée sur son pas de lancement, mais que son organisation ou ses employés empêchaient de décoller.

Mais je ne voulais pas m'avouer vaincu. Je continuais de pousser pour obtenir des opportunités plus intéressantes et plus vastes au sein de Gallup. Après avoir réussi à progresser un peu, ma supérieure et moi avons atteint un nouveau niveau de frustration.

Un jour, après qu'un autre chef de projet a refusé que je contribue au-delà de mon rôle d'analyste de données, j'ai appelé ma supérieure pour lui faire part de ma déception. Autant pour elle que pour moi, la situation était claire, je n'étais pas à ma place. Ce rôle ne me convenait pas et il ne me conviendrait certainement jamais. Elle m'a invité à ranger mes affaires.

Je venais d'être remercié.

Mon moral était au plus bas. Même si je ne pouvais pas en vouloir à ma supérieure, la situation restait démoralisante. Ce n'est pas agréable de se dire qu'on a été licencié d'une entreprise.

Même si retourner à la CSUF me faisait plaisir, j'étais démoralisé. J'avais l'impression que mes objectifs s'éloignaient encore davantage de moi. Je disposais de tous les outils et de l'expertise pour réussir, mais j'avais le sentiment que les organisations pour lesquelles je travaillais et leurs employés m'empêchaient de m'élever au-delà de la médiocrité.

Identifier les différentes mentalités qui mènent au succès

Mais il y avait quand même un côté positif à cette situation. J'avais été remercié à la fin du mois de juin, et mon contrat à la CSUF ne reprenait officiellement pas avant le début du semestre d'automne ; ce temps mort

m'a permis de continuer mes recherches. Le projet que je souhaitais le plus raviver avait trait au leadership. Les principales tendances en matière de recherche sur le leadership ces soixante-dix dernières années portaient sur les comportements dans le leadership, ou comment les leaders doivent agir pour être efficaces. Même si cette approche aborde plusieurs questions importantes et a donné une orientation intéressante à des dirigeants, beaucoup pensent que le leadership ne se résume pas uniquement à des comportements ou des actions. C'est un *état*. Pourtant, les experts en leadership ne sont pas, dans les faits, tellement intéressés par l'idée d'« être » des leaders. Avant de quitter la CSUF, mes collègues et moi avons rassemblé des données sur le rôle que jouent les motivations et l'orientation d'un manager sur son efficacité. Nos recherches préliminaires nous poussaient à croire que les motivations d'un leader sont peut-être bien aussi importantes que les comportements mêmes du leader, et qu'elles le seraient même plus.

Alors que je reprenais cette étude, je rencontrais régulièrement l'idée de *mentalité*, et les recherches qui s'y rapportaient présentaient des découvertes très intéressantes et puissantes. Par exemple, une étude menée par Alia Crum et Ellen Langer a démontré que lorsque des employés d'hôtel changeaient leur mentalité et percevaient leur travail quotidien comme un exercice physique, ils perdaient, sur une période d'un mois, plus d'un kilogramme en moyenne par rapport à un groupe qui ne percevait pas son travail comme de l'exercice.

En observant ce pouvoir de la mentalité, je me suis demandé : « Si la mentalité a un tel pouvoir, quelle est celle que je devrais adopter afin d'avoir plus de succès ? »

Cette question m'a mis sur la voie d'un voyage profond visant à identifier les mentalités spécifiques dont je devais prendre conscience et que je devais développer. Ce périple m'a fait découvrir des articles universitaires touchant plusieurs domaines, comme le management, la psychologie, l'éducation, le marketing, et d'autres articles connexes. De ces lectures, j'ai retiré deux points. Premièrement, j'ai appris que les différentes mentalités ont fait l'objet d'études depuis des décennies qui ont abouti à des écrits divers et variés, et que chacune de ces recherches semble s'être intéressée aux mentalités, mais en référant très rarement les autres études. En d'autres termes, ces différentes mentalités ont été grandement étudiées, mais dans des cadres relativement isolés. Pourtant, chacune de ces

études aboutit à la même conclusion : notre mentalité dicte notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements. De plus, les différentes mentalités sur lesquelles chaque étude s'est concentrée sont classées de négatives à positives, identifiant clairement celles qui mènent à des résultats optimaux.

Cela m'a permis de développer quelque chose qui ne l'avait jamais été auparavant : un cadre des mentalités qui unifie ces recherches isolées. Je ne pouvais pas m'empêcher de me dire que c'était une façon tout à fait novatrice d'aborder l'« état » des leaders en plus de leurs actions et de leurs comportements. Ce cadre constitue le cœur de ce livre, et je l'aborderai plus en détail dans le chapitre suivant.

La deuxième chose que j'ai retenue en consultant ces études était plus profonde et personnelle. Tout en apprenant davantage sur ces différentes mentalités et en établissant ce cadre, je ne pouvais m'empêcher de faire une introspection et d'évaluer ma propre mentalité. Cela m'a donné conscience du fait que la mienne était principalement négative. J'étais comme Alan du chapitre 1. Au sein de ces différents postes, je cherchais surtout à faire une bonne impression, à avoir raison, à éviter les problèmes et à faire ce qui était dans mon intérêt. Même si je pouvais justifier ces désirs, j'étais incapable de percevoir qu'ils me poussaient à me conduire de manière négative et égocentrique.

En m'ouvrant à tout cela, il m'est devenu de plus en plus évident que mon coup de blues et le manque de succès que je percevais n'étaient pas dus aux organisations pour lesquelles je travaillais ou à leurs employés. Mais plutôt que ma mentalité me poussait à adopter un comportement qui me limitait.

Cette expérience a été une leçon d'humilité, mais elle a également été libératrice. Une leçon d'humilité d'abord, car j'ai dû admettre que tous mes efforts n'étaient pas les meilleurs et que ma façon de percevoir ma vie professionnelle, personnelle et mon leadership était inefficace et en contradiction avec mes objectifs. Mais libératrice également, car j'ai pris conscience que comme j'étais la cause de ce passage à vide, je pouvais en sortir par moi-même.

J'ai donc travaillé sur moi-même pour changer de mentalité en en apprenant davantage sur le sujet. J'ai continué à effectuer des introspections profondes, et appliqué les pratiques que je recommande dans ce livre. J'admets sans hésiter que je ne suis pas parfait et que je peux encore

m'améliorer et grandir, au même titre que ma mentalité, mais je suis persuadé que j'ai évolué : j'étais avant quelqu'un de négatif et je suis désormais une personne positive.

En repensant à cette période, je peux dire en toute honnêteté que ce n'était pas une expérience agréable, mais je suis heureux de l'avoir vécue, car cela m'a permis d'apprendre beaucoup de choses sur moi-même et de m'améliorer autant personnellement que professionnellement. Sans cela, et sans mon changement de mentalité, je n'aurais pas écrit ce livre.

Il m'est désormais évident qu'avant mon coup de blues, les différentes mentalités m'étaient quelque chose d'inconnu. Non seulement ma tendance à la négativité limitait mon propre succès, mais elle me poussait également à croire que mon manque de réussite provenait de facteurs externes, me menant ainsi à chercher des solutions à un problème inexistant. Le fait était que mon manque de succès découlait de facteurs internes, et en particulier de ma mentalité. Et ce n'est qu'après avoir admis cela que j'ai eu la force de me libérer, en m'ouvrant ainsi à tout un nouveau monde d'opportunités.

Ouvrir votre monde d'opportunités

Quand vous envisagez votre avenir, quelles sont les opportunités dont vous voulez bénéficier ?

Dans ce livre, nous allons nous concentrer sur le fait de maîtriser le pouvoir des mentalités pour obtenir de nouvelles opportunités et vous mener à la réussite dans trois domaines : votre vie personnelle, professionnelle et votre leadership.

Réussite dans votre vie personnelle

Qu'est-ce qui représente la réussite dans une vie personnelle ? Voici quelques pistes pour aborder la question :

- La réussite personnelle n'est pas une question d'atteindre votre plein potentiel, mais de découvrir que votre potentiel va au-delà de tout ce que vous avez pu rêver.
- La réussite personnelle provient de relations profondes, aimantes et mutuelles avec l'autre.

- La réussite personnelle découle d'un apprentissage et d'un développement qui, arrivé à un certain point, vous obligera à faire ce qui est nécessaire sans même vous en rendre compte, même si ce n'est pas le plus simple.
- La réussite personnelle est de bénéficier d'une telle abondance que vous donnez sans hésiter.
- La réussite personnelle, c'est ajouter de la valeur à ceux qui vous entourent.
- La réussite personnelle, c'est créer une vie en accord avec vos rêves.

Réussite dans votre vie professionnelle

Peu importe le poste que vous occupez, que ce soit à Wall Street, dans une banque alimentaire, ou entre les quatre murs de votre maison, avoir du succès au travail signifie qu'il faut construire et créer quelque chose qui vous dépasse. Cela signifie prendre le contrôle en tant que contributeur et créateur de valeur. Plutôt que de se contenter de pointer et d'attendre que la journée se termine, vous êtes entièrement impliqué dans le fait de remplir votre mission. Vous contribuez d'une manière qui ajoute une valeur autant tangible (monétaire et mesurable) qu'intangible (comportement, morale, énergie). Les autres entendent et respectent ce que vous avez à dire, vous êtes reconnu, et vous pouvez exiger un salaire qui vous permet de vivre dans l'abondance. Vous disposez soit d'une sécurité de l'emploi soit de l'assurance que vous pouvez subvenir de manière continue aux besoins de ceux dont vous avez la responsabilité. Vous êtes quelqu'un pouvant apporter beaucoup de valeur, soit d'une façon plus profonde au sein de votre rôle actuel ou à un poste plus important, et vous êtes perçu comme tel.

Réussite dans votre leadership

Je définis le leadership comme la capacité d'influencer de manière *positive* autrui afin d'atteindre des objectifs. Il existe trois aspects de cette définition que je souhaiterais aborder.

Tout d'abord, l'influence. Pour certains, ce terme ou cette notion, avoir une certaine influence, peut avoir une connotation négative. Il est utile de se rappeler qu'avoir de l'influence est une composante importante pour créer

la vie de nos rêves et pour contribuer à quelque chose de plus important que nous-mêmes. Pour citer Brendon Burchard, un orateur dynamique depuis deux décennies et auteur à succès du *New York Times* pour *High Performance Habits* :

Avoir davantage d'influence signifie avoir une vie meilleure. Avoir davantage d'influence signifie que vos enfants font plus attention à ce que vous dites. Vous résolvez les conflits plus rapidement. Vous obtenez les projets que vous demandez ou pour lesquels vous vous battez. Vos idées sont plus suivies. Vous vendez davantage. Vous êtes un meilleur leader. Vous aurez plus de chances de devenir président d'une grande entreprise, cadre supérieur ou d'avoir du succès en tant qu'indépendant. Votre confiance en vous explose, tout comme vos performances.

Ensuite, cette définition du leadership ne se limite pas au poste, au niveau ou au rôle au sein d'une entreprise. Elle concerne uniquement le degré avec lequel vous pouvez influencer les autres de manière positive. N'importe qui, peu importe son rôle, peut être un leader. C'est pourquoi j'affectionne particulièrement le commentaire de Burchard. Un employé débutant peut apporter l'enthousiasme de la jeunesse au sein d'un environnement de travail délétère. Une mère au foyer peut créer une atmosphère qui permettra à ses enfants d'explorer, de se développer et d'atteindre tout leur potentiel. Une personne tétraplégique qui est majoritairement obligée de rester chez elle peut inspirer ses infirmiers, ses amis et sa famille pour qu'ils saisissent leur vie à pleines mains.

Enfin, cette définition met l'accent sur l'aspect positif du terme. Les leaders peuvent mener les autres à atteindre un objectif de manière positive ou négative. Si nous reprenons l'Histoire et ses leaders les plus connus, ils ont tous une chose en commun : ils ont influencé les autres afin d'atteindre leurs objectifs insidieux et destructeurs, en employant majoritairement la menace et la force. Les meilleurs leaders ne se reposent pas sur leurs positions, leur autorité officielle, la peur ou l'intimidation. Ils influencent plutôt les autres de manière positive grâce à leurs qualités personnelles.

Ainsi, au fond, avoir du succès dans le leadership signifie que nous sommes une personne que les autres sont prêts à suivre et dont ils sont prêts à se soumettre à son influence.

À suivre

La réussite dans la vie personnelle, professionnelle ou dans le leadership nécessite que nous prenions pleinement en main notre vie et notre destin.

Ce niveau de maîtrise requiert que nous ayons conscience et que nous contrôlions cet aspect de nous-mêmes qui dicte, pour l'essentiel, tout ce que nous faisons : notre mentalité. Quand nous prenons notre façon de voir les choses en charge, nous devenons en quelque sorte le pilote et le créateur conscient d'un avenir meilleur. L'autre option est d'accepter la mentalité que les hasards de vie nous ont attribuée, faisant alors de nous des passagers, des observateurs passifs de notre vie.

Je veux que vous vous concentriez sur votre mentalité, et cela pour deux raisons : en faisant cela, vous serez en mesure de 1) poser un diagnostic concret et de traiter à la source ce qui vous empêche d'atteindre une plus grande réussite et 2) prendre votre vie pleinement en main. Ainsi, vous serez en mesure d'abattre ces barrières et de filer telle une fusée dans les cieux vers un avenir meilleur.

Dans le chapitre suivant, je vais vous présenter les différentes mentalités qu'il vous faut développer et améliorer pour atteindre cet objectif.

Chapitre 4

DÉCOUVRIR VOTRE MENTALITÉ ACTUELLE

Vous ne trouverez pas la paix en réorganisant votre condition de vie, mais en prenant conscience de qui vous êtes sur le plan le plus profond.

– Eckhart Tolle

La plus grande des découvertes dans la vie est la découverte de soi. À moins de vous découvrir vous-même, vous serez toujours un étranger. Devenez vous-même.

– Myles Munroe

J'ai affirmé que les différentes mentalités représentent, pour l'essentiel, le fondement de tout ce que nous faisons et le moteur du niveau de réussite que nous pouvons atteindre. Si tel est le cas, ne pensez-vous pas qu'il est important de devenir expert en la matière ?

La plupart d'entre nous emploient l'expression *mentalité* comme un terme usuel, et nous en percevons l'importance générale. Quand j'aborde la question avec différents publics ou organisations, je demande souvent s'ils connaissent des mentalités spécifiques qui, si elles sont développées, mèneront finalement à une plus grande réussite. Je reçois en général deux réponses : soit rien (un blanc gênant...), soit « une mentalité positive ». Il est difficile de ne pas être d'accord avec la réponse « une mentalité positive », mais ce n'est pas vraiment précis.

Cette situation n'est-elle pas problématique ?

Afin de mieux comprendre à quel point cela est problématique, faisons un parallèle avec votre vue. Imaginons que vous êtes hypermétrope, cela signifie que vous voyez très bien de loin, mais que voir ce qui se trouve près de vous vous pose un réel problème. Avant d'avoir connaissance de cette maladie, vous accepterez cette vision et penserez que votre perception du monde est la meilleure. De plus, vous partirez certainement du principe que tout le monde perçoit le monde de la même façon.

Si vous ne parvenez pas à reconnaître et à admettre que votre vision est limitée, vous ne serez tout simplement pas efficace (vous plisserez les yeux et tiendrez votre livre à bout de bras). Vous serez peut-être même frustré par le fait que les mots soient flous et vous vous direz : « Mais pourquoi diantre n'utilisent-ils pas une taille de police plus grande ? »

Même si vous reconnaissez avoir une déficience visuelle et que porter des lunettes vous serait bénéfique, si vous ne savez pas quels verres, quel style ou encore quelle marque vous aideront au mieux, vous resterez limité dans l'amélioration de votre vue. À ce stade, deux options s'offriront à vous. La première est de vous rendre en pharmacie et d'essayer différents verres et styles jusqu'à ce que vous trouviez la paire qui corrigera votre vue de manière adéquate, qui convienne à votre morphologie et qui reste abordable. La deuxième option est de consulter un ophtalmologue. Celui-ci emploiera des instruments afin de mesurer votre vision actuelle et de vous prescrire des verres qui viendront corriger celle-ci. De plus, si vous consultez ensuite un opticien, il vous aidera à choisir les lunettes qui vous iront le mieux et au meilleur prix.

En ce qui concerne les mentalités, nos options sont similaires. L'une des solutions est de trouver et d'adopter différentes mentalités afin de déterminer celle qui fonctionne le mieux. Mais contrairement au fait de choisir des lunettes, l'un des principaux problèmes de cette solution est que nos choix en matière de mentalités ne sont généralement pas étalés devant nous sur un présentoir. La plupart d'entre nous ne savent même pas quelles options s'offrent à eux.

C'est à ce stade que je me suis retrouvé durant mon coup de blues. L'importance des mentalités n'était pas quelque chose qui me touchait, et je parlais du principe que ma « vue » était parfaite. Même lorsque je me suis enfin ouvert à l'idée que ma situation était le résultat de ma mentalité et que je devais en changer, je ne savais pas quel élément venait me limiter et quelle mentalité je devais privilégier.

Afin d'identifier quelle mentalité je devais adopter pour avoir du succès, je me suis d'abord tourné vers Google afin de mesurer l'étendue des connaissances sur la question. Même si le moteur de recherche me renvoyait beaucoup de résultats, je restais déçu et dépité, car ces derniers étaient toujours les mêmes :

- Des articles suggérant qu'ils allaient aborder la question de la mentalité à adopter afin de rencontrer un plus grand succès, mais qui, en définitive, ne s'intéressaient qu'aux comportements (établir un objectif à long terme, se fier à son instinct, accepter ses erreurs, prendre des risques, être curieux).
- Des articles identifiant différentes mentalités, mais sans les définir clairement.
- Des articles qui identifiaient et définissaient différentes mentalités, mais sans pour autant fournir de preuve que ces dernières avaient un réel impact sur la réflexion, l'apprentissage et/ou les comportements.

Quand j'ai compris que Google n'allait pas me fournir de réponses précises, je me suis tourné vers les écrits académiques avec un objectif très clair : identifier différentes mentalités pour lesquelles il a été prouvé de manière répétée qu'elles ont un effet sur la façon dont un individu réfléchit, apprend et/ou se comporte. Je me suis lancé dans de vastes recherches englobant différents domaines. Cela m'a permis de découvrir une dizaine de mentalités.

Ces mentalités sont très distinctes. La majorité d'entre elles émanait de recherches récentes, mais elles n'étaient soutenues par aucune donnée empirique démontrant qu'elles affectaient la réflexion, l'apprentissage et les comportements des individus, ou elles ne bénéficiaient pas d'une reconnaissance assez importante pour que je leur accorde une grande valeur. Parmi ces exemples, il était question de la mentalité d'entrepreneur ou de la mentalité globale. Mais il existe trois paires de mentalités qui sont étudiées depuis des décennies, chacune sous le prisme de différents domaines et au sein de recherches isolées les unes des autres : les mentalités fixe et de développement, les mentalités fermée et ouverte, et les mentalités de prévention et de promotion.

J'avais ainsi identifié trois paires dont j'étais assuré qu'elles influençaient la réflexion, l'apprentissage et les comportements des individus.

Mais je n'en suis pas resté là. En tant que lecteur avide de tout ce qui touche de près ou de loin au leadership, je connaissais l'existence d'un groupe de consulting de niche (l'Arbinger Institute) qui avait publié plusieurs livres sur les mentalités. Grâce à leurs travaux et au travers de communications personnelles, j'ai appris que, depuis des décennies, ils aidaient des individus et des entreprises à changer leur réflexion, leur apprentissage, leurs comportements et leur réussite en se concentrant sur une paire de mentalités particulière : la mentalité inclusive et la mentalité exclusive.

En liant ces quatre paires isolées, j'ai pu établir et présenter le cadre le plus exhaustif des mentalités à l'heure actuelle. Comme il a été démontré pendant des décennies que chacune de ces paires affectait de manière significative la façon dont les individus vivent, nous pouvons être assez sûrs que le fait de nous focaliser sur ces mentalités en particulier nous permettra d'obtenir plus de réussite dans notre vie en général.

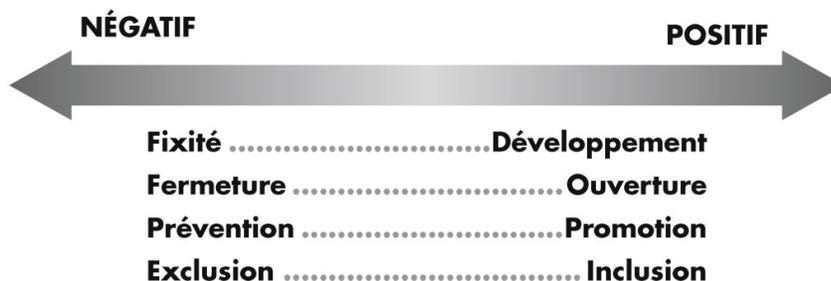
Cette structure nous offre une manière d'améliorer notre mentalité qui n'aura jamais été proposée auparavant. Pour reprendre l'exemple de la vue, ce cadre nous apporte un peu plus de netteté en nous proposant des options. Non seulement celui-ci nous permet de mieux « acheter » les meilleures mentalités, mais en créant cet outil d'analyse, nous créons ainsi une solution similaire à celle d'un patient atteint d'hypermétropie allant consulter un ophtalmologue. Cela est bien plus précis et efficace que le simple fait d'« essayer » des mentalités différentes jusqu'à avoir trouvé ce qui semble convenir le mieux.

J'ai développé une manière d'analyser votre propre mentalité afin que vous puissiez identifier sa nature et ainsi la développer de manière optimale. Entre cette analyse et le contenu de ce livre, vous devriez disposer de tous les outils nécessaires à l'amélioration de votre façon de percevoir et d'interagir avec le monde, tout comme un hypermétrope se voit prescrire des lunettes après avoir consulté un ophtalmologue et un opticien.

Quatre paires de mentalités

Chaque paire de mentalités a une orientation aussi bien positive que négative. Comme ce sont des paires, elles sont généralement présentées et abordées par opposition. Mais à la vérité, elles présentent un ensemble

couvrant toutes les possibilités, qu'elles soient positives ou négatives. Voyez cela comme un spectre, des nuances de gris – tout n'est pas tout blanc ou tout noir. Ces paires de mentalités sont présentées dans le graphique suivant.



Ce graphique et les recherches qui lui sont associées nous démontrent que la mentalité de chaque individu correspond à une position sur chacun de ces quatre spectres. Peu importe où nous nous plaçons sur ces derniers, si nous pouvons améliorer notre mentalité pour la rendre plus positive, nous améliorerons effectivement et naturellement notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements, et il en ira de même pour la réussite dans notre vie personnelle, professionnelle et dans notre leadership.

Comme les mentalités positives se trouvant sur la droite du graphique (tournées vers le développement, l'ouverture, la promotion et l'inclusion) ont été prouvées à plusieurs reprises comme étant les moteurs d'une vie efficace et réussie, je vais les appeler le « mental gagnant ». Elles représentent les clés pour obtenir davantage de réussite dans notre vie personnelle, professionnelle et dans notre leadership. Les quatre mentalités négatives se trouvant sur la gauche du graphique (tournées vers la fixité, la fermeture, la prévention et l'exclusion), même si elles sont faciles à justifier, ont été prouvées comme étant des barrières au succès. Ainsi, je vais les appeler le « mental perdant ».

Analyse de votre mentalité

Même si nous avons identifié les différentes mentalités sur lesquelles nous allons nous concentrer dans ce livre, je ne vais pas les décrire tout de suite. Si je les définis de manière prématurée avant que vous ne fassiez votre autoanalyse, vous pourriez ne pas répondre aux questions avec honnêteté et précision, et vous pourriez ainsi biaiser vos résultats.

Je vous invite donc à effectuer l'analyse de votre mentalité. Je vous encourage à répondre avec le plus d'honnêteté possible. Cherchez à répondre aux questions au travers de votre mentalité actuelle, et non pas de la façon dont vous aimeriez répondre dans l'idéal. Si vous n'êtes pas honnête, cette analyse n'aura pas une très grande valeur.

De plus, il peut arriver que notre mentalité varie selon l'environnement (professionnel ou personnel). Afin de faire cette analyse, pensez à l'environnement dans lequel vous passez le plus de temps ou qui vous demande le plus d'énergie, ou celui qui a le plus d'importance à vos yeux. L'analyse prend environ sept minutes. Pour chaque question, il vous sera présenté deux affirmations opposées. Choisissez à quel point vous vous identifiez à chaque affirmation.

Une fois que vous aurez répondu à toutes les questions, un rapport individualisé et complet sera envoyé à l'adresse e-mail vous aurez fournie. Le rapport comprendra des informations qui vous aideront :

- À mieux comprendre les quatre paires de mentalités.
- À positionner votre mentalité par rapport aux quatre paires définies ci-dessus. (Vous obtiendrez un score pour chaque paire, ainsi qu'un classement de votre position par rapport à d'autres individus ayant effectué cette analyse.)
- À améliorer votre mentalité.

Pour effectuer votre analyse, rendez-vous sur <https://www.ryangottfredson.com/successmindsets> (en anglais).

Beaucoup de personnes ont qualifié cette analyse d'expérience bouleversante, que ce soit dans le domaine personnel ou professionnel. Pour vous citer un exemple, beaucoup d'individus fraîchement divorcés ont effectué cette analyse et m'ont confié que, s'ils s'étaient ouverts à ce concept plus tôt, ils auraient réussi à trouver une manière d'améliorer leur vie de couple et auraient certainement évité de divorcer. Ces anecdotes sont autant une leçon d'humilité qu'une triste nouvelle. Je suis à la fois touché par la valeur apportée par cette analyse et par ses résultats potentiels si elle était intervenue avant.

Des dizaines d'entreprises, qu'elles fassent partie du « Fortune 10 » ou qu'elles soient plus modestes, se sont servies de cette analyse pour former leurs leaders. Des responsables des ressources humaines m'ont dit que leurs

cadres supérieurs étaient des méchants inconscients de l'impact qu'ils avaient au sein de leur entreprise, et qu'ils avaient besoin d'un outil et de formations pour les aider à s'ouvrir et à accepter leur méchanceté. Malheureusement, ces situations ne sont pas des exceptions. Travis Bradberry et Jean Greaves, dans leur livre *Intelligence émotionnelle 2.0*¹, nous rapportent que les grands cadres supérieurs font partie des niveaux d'intelligence émotionnelle les plus bas de leur entreprise. En sachant cela, il n'est pas surprenant d'apprendre que les cadres supérieurs ne sont pas les plus réceptifs à l'idée d'effectuer une analyse de leur mentalité et de suivre une formation. Mais quand ils le font, il leur est compliqué de nier l'objectivité de cette analyse, car leur mentalité est comparée à celle de milliers d'autres personnes. Cette objectivité les pousse généralement à améliorer leur conscience de soi et leur intelligence émotionnelle.

Tout comme cette analyse a représenté une prise de conscience pour d'autres, il en ira de même pour vous. Elle vous permettra de vous percevoir sous un nouveau jour.

Si vous avez un « mental perdant », ne soyez pas trop déçu. Ces résultats ne sont que le début. Il est impossible d'obtenir de bons résultats dans un domaine sur lequel nous ne nous sommes jamais réellement penchés. Si vous disposez d'un « mental gagnant », vous aurez alors davantage confiance en vous. Peu importe vos résultats, améliorer votre mentalité vous apportera davantage de réussite.

Cette analyse est un baromètre de votre mentalité. Vous pouvez répéter l'analyse autant de fois que vous le voudrez pour observer les évolutions et vos progrès en la matière.

Le pouvoir de la classification

L'une des raisons principales pour lesquelles ce cadre peut améliorer votre conscience de vous-même et votre réussite est qu'il classifie et définit les différentes mentalités. Sans cela, il serait difficile, si ce n'est impossible, d'obtenir une vision claire et précise de nos choix lorsqu'il s'agit de développer notre mentalité. C'est un peu comme atteindre une cible les yeux bandés. En fournissant une classification, vous obtenez de la clarté, un sens, un pouvoir d'introspection quant à votre mentalité actuelle et pouvez ainsi l'orienter vers le « mental gagnant ».

En apprendre davantage sur les mentalités et les classer tout en les définissant a changé ma vie. Quand j'ai découvert ces paires pour la première fois, j'ai aussi découvert mes fondements personnels, et ce n'était pas beau à voir. J'ai pris conscience que ma mentalité tendait vers la partie négative des spectres et que cela nuisait à ma réussite personnelle, professionnelle, et à celle de mon leadership. Jusqu'alors, je pensais avoir raison et justifiais ma mentalité, pour moi elle était la meilleure. Mais je ne pouvais me tromper davantage.

En prenant conscience de ma mentalité et en acceptant qu'elle ne pilotait pas ma vie vers la réussite que je désirais, j'ai pris la décision de changer. Même si c'est encore un projet en cours (comme pour tout le monde, n'est-ce pas ?), j'ai désormais l'impression de me trouver du côté positif de ces quatre spectres. Alors que j'intégrais ces changements et que je développais une nouvelle mentalité, il m'est devenu évident que ma réflexion, mon apprentissage et mes comportements s'étaient améliorés. J'ai désormais bien plus confiance en mes capacités à atteindre davantage de réussite dans ma vie personnelle, professionnelle et dans mon leadership.

J'étais heureux à l'idée de toutes ces nouvelles opportunités et ces réussites qu'allait m'apporter mon changement de mentalité.

Je souhaiterais que vous aussi vous expérimentiez ce même optimisme quant à vous-même et à votre avenir.

La science cognitive derrière les mentalités

Avant de continuer, je pense qu'il est essentiel que vous compreniez exactement ce que sont les mentalités et quel rôle elles jouent dans notre cerveau. Cela vous permettra de découvrir à quel point elles sont fondamentales dans notre vie de tous les jours et cela vous aidera également à comprendre comment nous pouvons les améliorer.

Jusqu'ici, j'ai comparé notre mentalité à des verres ou à un filtre mental. Bien que cela soit son rôle, elle représente en vérité les différents réseaux neuronaux se trouvant dans le cortex préfrontal, qui est associé à la mémoire associative. Laissez-moi vous expliquer.

Le cortex préfrontal est le poste de commandement du cerveau. C'est là que les informations provenant de nos sens sont rapidement transmises afin qu'elles soient intégrées pour piloter nos pensées, sentiments et

comportements. C'est là que la fonction de filtre apparaît. Il n'existe pas réellement de filtre mécanique, mais la fonction de filtre est effectuée par des réseaux neuronaux qui sont plus ou moins sensibles que d'autres.

Les réseaux neuronaux représentent les liens entre les cellules du cerveau, appelées les neurones. Ceux-ci sont composés de trois éléments : un corps (soma), un axone et des dendrites. Le corps de la cellule est la partie où une impulsion électrique est générée. Cette impulsion est transmise à l'axone, où des agents chimiques appelés neurotransmetteurs (comme la dopamine) sont relâchés dans l'espace qui sépare les neurones, que l'on appelle les synapses. Dans ces synapses, l'axone d'un neurone est en étroite proximité avec la dendrite d'un autre. Cette série de connexions neuronales représente le réseau neuronal.

Notre cerveau dispose de deux systèmes de mémoire. Le premier système est un système rapide qui enregistre des souvenirs épisodiques. Par exemple, repensez à votre dernier voyage. Pouvez-vous vous rappeler une expérience en particulier dans tous ses détails ou presque ? Voilà ce système à l'œuvre. Nous pouvons généralement y accéder uniquement en état de conscience.

L'autre système de mémoire s'appelle le processus de mémoire associative. C'est un système de mémorisation lent. Il emploie des connaissances tirées d'un grand nombre de circonstances similaires dans lesquelles nous nous sommes trouvés afin de rassembler des informations, rapidement et automatiquement, quant à une situation actuelle. En d'autres termes, quand nous percevons un signal (cette situation présente un risque), notre système associatif rassemble automatiquement les informations provenant d'expériences passées (la dernière fois que j'ai pris un risque, j'ai échoué) afin de nous permettre de mieux vivre cette nouvelle situation. Ce système de mémoire fonctionne majoritairement inconsciemment, et il nous aide à traiter rapidement une nouvelle situation rencontrée.

Plus nous nous familiariserons avec certaines représentations, plus nous renforcerons nos connexions neuronales associées à ces représentations au sein de notre système associatif. Autrement dit, lorsqu'une connexion neuronale se renforce, l'axone augmentera sa capacité à relâcher des neurotransmetteurs et la dendrite développera davantage de récepteurs dendritiques pour capter ces neurotransmetteurs. Ainsi, certaines connexions neuronales deviendront plus sensibles que d'autres.

Ces connexions neuronales renforcées se trouvant au sein de notre système associatif correspondent à notre mentalité. Elles fonctionnent majoritairement au niveau inconscient et de manière automatique, et elles nous poussent à gérer rapidement l'information de manière répétée et prévisible. C'est pourquoi les experts estiment que 90 % de nos réflexions, de nos sentiments, de nos jugements et de nos actions sont pilotés par des processus automatiques inconscients.

Ce n'est pas parce que notre cerveau est plus sensible à certains éléments qu'à d'autres (percevoir un défi comme quelque chose à éviter) que nous ne pouvons pas réagir différemment (percevoir un défi comme quelque chose à affronter). Cela signifie simplement que si nous voulons développer une mentalité plus positive, nous devons revoir nos processus actuels en réfléchissant de manière plus consciente et mettre en place des interventions plus spécifiques afin de renforcer nos connexions neuronales plus positives.

Les quatre paires de mentalités identifiées ci-dessus sont simplement des catégorisations spécifiques de ces différentes connexions neuronales.

Continuons

Les quatre prochaines parties s'intéresseront à chaque paire de mentalités en détail. Elles auront la même structure en quatre chapitres. Le premier de ces chapitres définira et décrira la paire de mentalités ; le deuxième démontrera comment le côté négatif ou positif de chaque paire pilote notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements ; le troisième chapitre démontrera comme la plus positive des deux mène notre vie personnelle, professionnelle et notre leadership vers la réussite ; enfin, le quatrième abordera la question de l'amélioration de notre position sur le spectre, vers la mentalité positive.

Si ce n'est pas déjà le cas, je vous invite à effectuer l'analyse de votre mentalité, afin que nous puissions nous plonger dans chacune de ces paires et nous ouvrir davantage à notre façon de penser.

Partie II
LA MENTALITÉ DE DÉVELOPPEMENT

Chapitre 5

DÉCOUVRIR LA MENTALITÉ DE DÉVELOPPEMENT

Pourquoi perdre encore et toujours du temps à prouver à quel point vous êtes meilleur, alors que vous pourriez investir ce temps à vous améliorer ?

– Carol Dweck

Nous sommes le 10 novembre 2012. L'équipe de football américain des Texas A&M est quinzième au classement national et affronte aujourd'hui l'une des meilleures équipes du pays, les Crimson Tide d'Alabama, les champions nationaux en titre. Alors qu'il ne reste que sept minutes de jeu dans cette manche, et qu'ils mènent 7-0, les Aggies (A&M) se regroupent sur la ligne des dix yards de l'Alabama, se préparant à marquer de nouveaux points. C'est l'une de leurs dernières chances dans cette série. Si les A&M arrivent à marquer sur cette action, ils auront une avance de deux *touchdowns* face à une équipe qui domine généralement ses adversaires de dix-neuf points par match en moyenne. S'ils ne parviennent pas à marquer de point, ils devront se contenter d'un *field goal*, une réelle occasion manquée.

Alors qu'il ne reste plus que trois secondes de jeu, la balle parvient à Johnny Manziel, un jeune *quarterback* dont le jeu électrique a su capter l'attention de la nation tout entière. Manziel se recule un peu, mais l'équipe d'Alabama met beaucoup de pression très rapidement. Il se précipite sur sa droite, mais il se retrouve immédiatement bloqué, ou presque. Tout en

effectuant une manœuvre d'évitement, il percute un de ses coéquipiers, et la balle se retrouve dans les airs. Tout en gardant son sang-froid, Manziel attrape la balle, trouve du champ sur sa gauche, jette un regard vers le fond du terrain, et projette doucement le ballon vers un de ses coéquipiers disponibles à l'arrière de la *end zone*. Les A&M marquent deux *touchdowns*. Ils finissent par remporter le match avec un score de 29-24, Manziel ayant réussi 24 passes sur 31 sur 253 yards et deux *touchdowns*. On peut également mentionner le fait qu'il a sprinté sur 92 yards lors de cette rencontre.

Cette action était le « moment Heisman » de Manziel, une action spectaculaire lors d'un match important qui convainc les votants pour le trophée Heisman qu'un joueur mérite la récompense la plus convoitée du football universitaire. Un mois plus tard, à la fin de la saison, Manziel est effectivement devenu le premier étudiant de première année à remporter le trophée Heisman, faisant ainsi de lui le meilleur joueur de football universitaire. En plus du trophée Heisman, il est également le premier étudiant de première année à recevoir les récompenses Manning et Davey O'Brien National Quarterback, démontrant alors qu'il représentait l'élite des *quarterbacks* de la nation.

C'était un exploit incroyable. Mais quelque chose d'autre rendait tout cela particulièrement incroyable : Manziel accomplissait toutes ses actions majoritairement au talent. Clamant qu'il n'était pas quelqu'un qui suivait des stratégies, Manziel avait convaincu ses coachs de ne pas lui donner de *playbook*. Un *quarterback* sans *playbook* ¹ ? Et au-delà de cela, il visionnait rarement des replays d'action, quel instinct !

Manziel était un des grands du football. Ainsi, il a rapidement gravi les échelons de la société, et on le voyait régulièrement apparaître à la télévision et dans la presse en train de faire la fête en compagnie d'autres athlètes professionnels (James Harden, Rob Gronkowski) ou de stars de la culture populaire (Justin Timberlake et Drake). Il était sur le point de devenir lui-même une célébrité.

Mais, malheureusement, malgré tout son talent naturel et tous les bons côtés de sa vie de célébrité, Manziel avait atteint l'apogée de sa carrière.

Si Manziel avait pu intégrer la *draft* de la NFL lors de sa première année, il aurait saisi cette occasion. Toutefois, les règles de la NFL sont claires en ce qui concerne les *drafts*, seuls les joueurs ayant quitté l'école secondaire depuis au moins trois ans y sont admissibles. Il est donc retourné chez les

A&M du Texas pour une année de plus, année durant laquelle il a continué à électriser le pays et à ajouter d'incroyables statistiques à son palmarès. Mais à la suite de problèmes en dehors du terrain et à cause de sa réputation de fêtard, sa cote a décliné avant la *draft* NFL de 2014. Un rapport de recruteur NFL portait les mentions suivantes :

- Les coachs « ne peuvent pas lui crier dessus ou il se renferme sur lui-même ; a déjà tourné le dos à un coach ».
- « Sait comment manipuler le système à son avantage, il est arrogant et imbu de sa personne, mais il ne répond pas aux coachs. Il est comme ça depuis le tout début, il ne va jamais en cours, il mène sa vie à son rythme, mais reste très confiant en ses capacités. »
- « Besoin constant d'attention. POINTS NÉGATIFS : Maturité, efforts de préparation, forte demande d'attention, éthique de travail. »

Lors de la *draft* NFL de 2014, les Browns de Cleveland ont proposé un échange pour intégrer Manziel à leur équipe. Quand il a commencé à s'entraîner, un des membres des Browns a dit de Manziel qu'il était « éblouissant » lors des entraînements, grâce à ses capacités d'athlète.

Malheureusement, c'était le point culminant du parcours de Manziel dans l'équipe des Browns. Durant son année de débutant, il a continué à penser que le seul talent lui donnerait la clé du succès. Il faisait très peu d'efforts par rapport aux *quarterbacks* professionnels connus, qui sont à la limite du trouble obsessionnel quant aux moindres détails de leur quotidien, que ce soit leurs repas, la pression exacte de l'air dans leurs ballons ou les différentes stratégies défensives de leurs adversaires. Manziel n'ouvrait jamais son *playbook* sur iPad les week-ends, et au lieu de cela, il faisait la fête avec des célébrités. Avec un tel manque de préparation hors du terrain, il éprouvait de grandes difficultés lors des entraînements. Il a plus tard admis qu'il a vite perdu confiance en ses capacités, et que c'était la première fois qu'il rencontrait de telles difficultés sur le terrain depuis qu'il avait commencé le football, durant sa première année de lycée. « C'est alors que la dépression a commencé », a-t-il ajouté.

Comme beaucoup de débutants, Manziel n'a pas commencé chez les Browns. Mais plus tard dans la saison, alors que ces derniers rencontraient des difficultés à gagner, ils se sont rapprochés de lui pour inverser la tendance. Durant son premier match, il a manqué deux interceptions, et il a terminé la rencontre avec le score de passe le plus bas possible. C'est sans

surprise que les Browns ont perdu 30-0. Après le match, ses coéquipiers ont affirmé que soit il ne connaissait pas les combinaisons de la mêlée, soit il n'appelait pas les bonnes. Une semaine plus tard, il s'est blessé à la cuisse et c'en était fini de sa saison.

Mais la vie de Manziel a suivi son cours. Une semaine après sa blessure, et la nuit avant le dernier match de la saison de Cleveland, il a décidé d'aller faire la fête à Las Vegas. Il a raté son vol de retour et par la même occasion sa séance de soins obligatoires pour la cuisse, mettant ainsi définitivement à mal son image auprès de ses coachs et de ses coéquipiers. Durant l'année qui a suivi, il a fait plusieurs allers-retours entre différents centres de désintoxication (alcool et drogues), et il a continué d'avoir des problèmes légaux et autres en dehors du terrain. Finalement, les Browns ont décidé de se séparer de lui. Après d'autres cures de désintoxication et plusieurs saisons sans jouer du tout, il a essayé de relancer sa carrière dans le football au travers de la Canadian Football League. Il a raté quatre interceptions dès ses premiers matchs avec les Alouettes de Montréal et il a rapidement trouvé une place sur le banc de touche. Il a aujourd'hui 26 ans et il n'est plus dans le football professionnel, même après s'être brièvement essayé à l'Alliance of American Football.

Selon moi, ce qui est le plus fascinant dans la vie de Johnny Manziel, c'est que tout semblait le mener à la réussite, il était sous le feu des projecteurs, et rien ne pouvait lui faire défaut. Mais au lieu de cela, sa carrière a explosé en plein vol.

Vous avez certainement d'autres exemples comme celui-ci en tête. On en retrouve partout : des individus à fort talent à qui tout semble réussir, mais qui finissent par des échecs cuisants. Puis, il y a ces individus qui ne semblent pas avoir de don naturel et qui parviennent tout de même à faire des choses incroyables et à obtenir de grandes réussites. Prenons Tom Brady, qui est peut-être bien le plus grand *quarterback* de tous les temps. Brady était totalement insignifiant quand il a terminé ses études à l'université du Michigan, il était alors considéré comme un *quarterback* légèrement au-dessus de la mêlée, au mieux. Il a été drafté en sixième tour compensatoire, en étant 199^e au global. En général, les joueurs draftés à ce niveau-là finissent remerciés par leurs équipes, car elles ne doivent présenter que cinquante-trois joueurs en présaison. Si vous l'avez déjà vu jouer, ou si vous l'avez déjà vu s'entraîner, vous aurez peut-être remarqué qu'il n'a pas le même physique que la plupart des joueurs de la NFL, et

qu'il paraît même assez lent. Et pourtant, c'est le *quarterback* ayant reçu le plus de récompenses de tous les temps : six bagues du Super Bowl, neuf championnats AFC, quatre récompenses Super Bowl MVP, et deux récompenses NFL MVP. Et sa carrière n'est pas encore terminée !

Quand nous prenons Manziel d'une part, le premier étudiant de première année à s'être vu offrir le trophée Heisman et 19^e sélectionné au global, et Brady d'autre part, le 199^e, nous pouvons nous poser une question essentielle : qu'est-ce qui fait que certaines personnes rencontrent le succès, malgré leurs désavantages ? Qu'est-ce qui fait que d'autres, souvent pleines de talent, rencontrent l'échec ? La réponse se trouve généralement dans le fait qu'elles ont une mentalité fixe ou de développement.

La mentalité fixe et la mentalité de développement

Quand quelqu'un a une mentalité fixe, il pense que ses capacités, ses talents et son intelligence, comme ceux des autres, ne peuvent pas changer. Mais quand quelqu'un a une mentalité de développement, il pense que ses attributs personnels peuvent changer.

Cette différence est infime, mais elle peut avoir un impact important. En chacun de nous se joue une bataille, nous voulons faire bonne impression, tout en souhaitant apprendre et évoluer. Cependant, effectuer tout cela à la fois est assez compliqué. Si nous souhaitons faire bonne impression, nous éviterons autant que possible de nous placer dans des situations où nous pourrions faire une erreur ou essuyer un échec. Mais est-ce que ce ne sont pas ces moments-là justement qui nous permettent d'apprendre et d'évoluer le plus ? Afin de résoudre cette confrontation, nous finissons par développer des liens neurologiques qui nous poussent à nous concentrer sur l'une de ces mentalités plutôt que l'autre : faire bonne impression ou apprendre et évoluer. Ceux dont la mentalité est fixe mettent l'accent sur le paraître. Pourquoi ? Car si quelqu'un pense ne pas pouvoir changer et qu'il essuie un échec, sa logique lui dicte alors que c'est lui qui est un échec, et non la situation. Ainsi, à un niveau fondamental et bien souvent inconscient, la motivation première est la peur d'être perçu comme un raté. Ils évitent les défis et renoncent facilement quand les situations se compliquent. En outre, comme ils voient leurs caractéristiques et celles des autres comme des éléments immuables, ils partent souvent du principe que soit vous avez « ce

qu'il faut », soit ce n'est pas le cas. Ainsi, ils estiment que la réussite devrait être quelque chose de naturel et qui advient rapidement, et si ce n'est pas le cas, c'est simplement le signe que la réussite n'est simplement pas quelque chose pour eux. Alors, de manière générale, ils évitent les efforts concertés et importants.

Carol Dweck, la chercheuse qui a la première identifié les mentalités fixes et de développement, a affirmé que les traits d'une personne qui réussit sont un amour de l'apprentissage, une tendance à relever les défis, à apprécier les efforts et à persister face aux obstacles. Selon la description donnée plus tôt d'un individu à la mentalité fixe, croyez-vous que ce genre de personne aura des traits de caractère de développement ?

Ceux qui ont une mentalité de développement mettent l'accent sur l'apprentissage et l'évolution. Ainsi, ils cherchent à se mettre dans des situations qui leur permettraient de se développer encore davantage. Plutôt que d'éviter les défis et de ressentir de la frustration face à ces derniers, ils les voient comme des possibilités d'avancer et de progresser, et ils sont toujours optimistes. Ils ne voient pas la réussite comme quelque chose de naturel. Ils sont donc plus enclins à faire des efforts et à persister face aux échecs. Plutôt que de renoncer quand les situations se corsent, ils font en sorte de décupler leurs efforts. C'est pourquoi certaines célébrités sportives, comme Tom Brady, travaillent encore plus dur et obtiennent encore plus de récompenses que d'autres athlètes au talent et au physique pourtant plus importants.

Le pouvoir de ces mentalités a été démontré dans une étude que j'ai décrite au chapitre 2. Rappelez-vous, des étudiants ont effectué une analyse de leurs mentalités, ils ont ensuite été séparés en deux groupes et ont dû répondre à douze questions, huit faciles et quatre plus difficiles. Les chercheurs menant cette étude, dont Carol Dweck, ont découvert que lorsque ceux dont la mentalité était fixe commençaient à ressentir l'échec, ils se voyaient comme des ratés. Pour être plus précis, ils ont perdu confiance en leurs capacités, ils ont rapidement adopté un discours personnel négatif, ont renoncé, et ils n'avaient plus le sentiment de pouvoir réussir. Mais ceux dont la mentalité tendait vers le développement ont eu une réaction tout à fait différente. Ils n'estimaient pas que d'avoir des difficultés face à ces questions révélait quoi que ce soit sur eux personnellement ; ils considéraient plutôt ces questions plus difficiles

comme un moyen d'apprendre et d'évoluer, et ils se sont donc attelés à la tâche.

En repensant à Johnny Manziel, quelle mentalité semblait-il avoir ? Semblait-il croire que le succès était quelque chose de naturel ? Semblait-il persister quand la situation se gâtait ? Apprenait-il de ses échecs ou au contraire les intériorisait-il ?

Il est évident que le talent naturel de Manziel pouvait le mener au sommet de sa discipline. Mais il est également évident que sa mentalité lui aura coûté sa place sous le feu des projecteurs.

Les moteurs de la mentalité fixe et de la mentalité de développement

Qu'est-ce qui pousse certaines personnes à avoir une mentalité fixe ou au contraire une mentalité de développement ?

Un des premiers facteurs peut être notre éducation. Le monde de la recherche a souvent démontré que les compliments que nous recevons de la part de nos parents ou de nos professeurs quand nous sommes enfants peuvent façonner notre mentalité. Pour être plus précis, complimenter les capacités de quelqu'un (« tu es tellement intelligent ! ») consolide une mentalité fixe qui met l'accent sur la perception : l'autre est vu comme ayant des capacités, du talent ou étant intelligent. À l'inverse, complimenter les efforts de l'autre (« tu as travaillé très dur sur ce sujet ! ») construit une mentalité de développement qui se focalise sur l'apprentissage, l'évolution et le développement des capacités. De plus, il semblerait que l'amour et l'acceptation ressentis de la part de nos parents façonnent aussi notre mentalité. Si un enfant n'est pas certain d'être accepté, il peut se sentir seul et abandonné. Afin de repousser cette anxiété, il cherchera alors à se rassurer en essayant de séduire ses parents, souvent en créant ou en imaginant d'autres « personnalités » que ses parents pourraient davantage apprécier. Malheureusement, ces autres personnalités mettent en avant les faux-semblants ou le fait de posséder certaines qualités, ce qui vient nourrir une mentalité fixe.

Ensuite, le contexte dans lequel nous vivons et travaillons joue aussi un rôle dans la mentalité que nous développons. Prenons notre système éducatif. Est-ce qu'une école et un lycée moyens se focalisent aujourd'hui

sur l'apprentissage et la maîtrise du sujet vu en cours ? Ou est-ce qu'au lieu de cela l'accent est placé sur les bonnes notes qui auront un effet positif sur un dossier universitaire ? Cette importance sociale que l'on accorde aux bonnes notes conduit à l'adoption d'une mentalité fixe chez beaucoup, si ce n'est la majorité des étudiants. Ils sont plus inquiets de savoir comment ils seront perçus sur le papier que de savoir ce qu'ils ont véritablement appris. Dans mon rôle de professeur auprès d'étudiants à l'université, je me rends compte que lorsqu'un étudiant s'inscrit à un cours, il cherche une discipline qui lui permettra d'obtenir facilement une bonne note plutôt qu'un cours qui lui permettra de se développer personnellement et professionnellement. À ce sujet, Ray Dalio, de Bridgewater Associates, a affirmé : « Je me suis souvent dit que les parents et les écoles mettent trop l'accent sur le fait d'avoir la bonne réponse tout le temps. Il me semble que les étudiants sont ceux qui ont le plus de difficultés à apprendre de leurs erreurs, car ils ont été conditionnés pour associer l'erreur à l'échec plutôt que d'y voir une opportunité. Cela représente un frein majeur dans leur développement. »

Les environnements de travail peuvent également influencer notre mentalité. L'entreprise Enron en est un exemple classique. La culture au sein d'Enron mettait l'accent sur le talent, créant ainsi un culte du génie. Comme ils estimaient que leurs employés avaient ou non du talent, ils se focalisaient sur le fait d'embaucher des individus talentueux plutôt que sur le développement de ces derniers. Cela a mené à une culture qui faisait la part belle aux démonstrations de talent, de paraître et au rejet de toute erreur. D'un point de vue social, cette culture poussait les dirigeants et leurs employés à se montrer plus forts que leurs pairs. Elle a mené à des prises de raccourci, à de la dissimulation d'informations et à des secrets, ce qui a abouti à la chute d'Enron et à l'inculpation de ses deux directeurs, Kenneth Lay et Jeffrey Skilling, pour fraude.

Quelle est votre mentalité ?

Les recherches de Carol Dweck ont révélé que la population se divise en deux groupes, ceux dont la mentalité est fixe et ceux dont la mentalité tend vers le développement. Qu'est-ce que votre analyse a révélé sur vous ? Si votre mentalité est plutôt fixe, ne la portez pas sur vos épaules tel un fardeau, vous pouvez en changer. Oui, il est possible de changer de

mentalité. C'est bien là toute la beauté de se concentrer dessus, à des fins de développement personnel. À la vérité, les chercheurs ont découvert que de petits exercices (quinze minutes par jour passées à lire quelques paragraphes) pouvaient effectivement améliorer votre mentalité.

Peu importe les résultats de votre analyse, vous trouverez ici des outils qui vous permettront de développer une mentalité plus orientée vers le développement tout en prenant conscience des différences qui existent entre les deux extrêmes et leur rôle dans votre vie personnelle, professionnelle et dans votre leadership. Continuons ce processus d'exploration et d'éveil afin que nous puissions développer encore davantage les traits de la réussite mis en avant par Carol Dweck : l'amour de l'apprentissage, la recherche des défis, l'appréciation de l'effort et la persévérance face aux obstacles.

Chapitre 6

LA MENTALITÉ DE DÉVELOPPEMENT, MOTEUR DE NOTRE RÉFLEXION, DE NOTRE APPRENTISSAGE ET DE NOS COMPORTEMENTS

Votre réaction face à l'échec détermine combien de temps il vous faudra attendre pour réussir.

– Gilbert Keith Chesterton

Christopher Langan a été nommé l'homme le plus intelligent du monde, car, eh bien, c'est littéralement le cas. Le QI d'un individu moyen est de 100, celui d'Albert Einstein était de 150, et celui de Christopher Langan est de 195.

Notre société nous a conditionnés afin que nous croyions qu'un QI élevé mène naturellement à de grandes réussites ou alors à la capacité à créer quelque chose de tellement génial et disruptif que cela changera la face du monde, comme la théorie de la relativité d'Einstein. Et pourtant, quel changement important est-ce que Langan a apporté au monde ? A-t-il remporté un prix Nobel ? Même s'il peut encore accomplir de grandes choses, Christopher a jusqu'ici passé la majorité de sa vie en tant que vider dans un bar de Long Island, dans l'État de New York.

Qu'est-ce qui pousse des gens intelligents et au talent naturel comme Christopher Langan et Johnny Manziel à obtenir des résultats

dramatiquement inférieurs par rapport à leurs dons et leurs attentes respectives ?

Pour répondre à cette question, les pionnières de la mentalité Barbara Licht et Carol Dweck ont mis en place une étude demandant à des étudiants de faire une analyse de leur mentalité pour départager ceux dont la mentalité était fixe et ceux dont la mentalité tendait vers le développement. Ensuite, il a été demandé à la moitié des étudiants de chaque catégorie de lire un manuel et de répondre à sept questions. Dans le premier groupe, 68 % des étudiants à la mentalité de développement ont répondu correctement aux sept questions, et 77 % d'étudiants à la mentalité fixe ont également répondu correctement aux questions. Il a ensuite été demandé à la deuxième moitié des étudiants d'effectuer cette même tâche, à l'exception près qu'un paragraphe difficile à lire et à comprendre a été ajouté au manuel. Et là était bien la seule différence entre les deux manuels. Dans ce second groupe, 72 % des étudiants à la mentalité de développement ont répondu correctement aux sept questions, environ la même proportion que dans le premier groupe. Mais étonnamment, seuls 35 % des étudiants à la mentalité fixe ont répondu correctement. Cela a mené Licht et Dweck à la conclusion que les étudiants à la mentalité fixe détenant les capacités nécessaires ont échoué dans la phase d'apprentissage et dans la réponse aux questions, car ils ne disposaient pas de la flexibilité cognitive nécessaire pour dépasser la confusion du premier paragraphe. Leur mentalité ne leur permettait pas de s'adapter à l'adversité.

La première fois que j'ai pris connaissance de cette étude, je me suis demandé combien de fois je n'avais pas effectué de tâches correctement à cause de ma mentalité, combien de fois celle-ci m'avait empêché de dépasser une difficulté mineure, comme un paragraphe difficile à lire et à comprendre.

Il ne fait aucun doute que les étudiants dont la mentalité était fixe et qui avaient échoué avaient le sentiment de faire de leur mieux, mais ils se sont retrouvés là, hébétés, à se demander ce qui s'était passé. Et c'est certainement également le cas de personnes comme Christopher Langan et Johnny Manziel. Même s'ils ont fait de leur mieux selon eux, il est également évident que leur mentalité les a poussés à adopter une réflexion, un apprentissage et des comportements qui ont interloqué le public, qui lui-même se demande comment de tels individus peuvent échouer de cette façon-là. Malheureusement, dans le cas de Manziel, cet échec a été relayé

par les médias nationaux pendant des années, endommageant de manière importante sa réputation auprès du public.

Plongeons-nous plus profondément dans le rôle fondamental que joue notre mentalité dans notre vie en voyant comment celle-ci influence notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements.

Réflexion

La différence principale entre ceux dont la mentalité est fixe et ceux dont elle tend vers le développement est le fait qu'ils croient ou non en la capacité qu'a un individu à changer et à faire évoluer ses talents, ses aptitudes et son intelligence. Cela peut sembler être une différence bien mince, mais elle peut avoir des conséquences importantes.

Ceux dont la mentalité est fixe croient qu'un individu est incapable de changer et voient l'autre comme quelqu'un ayant ou non les attributs nécessaires à l'atteinte d'un haut niveau d'excellence et de succès. Cette vision du monde les a mentalement programmés à constamment et inconsciemment analyser leur taux de réussite et d'échec ainsi que celui des autres. Ils classent très rapidement un individu dans la catégorie de ceux qui ont ce qu'il faut ou non, selon le niveau d'excellence de ce dernier.

Ceux dont la mentalité tend vers le développement pensent que les talents, les aptitudes et l'intelligence d'autrui peuvent être améliorés, et ils ne pensent pas que la question est d'avoir ce qu'il faut ou non. Au lieu de cela, ils sont programmés pour estimer que l'excellence de quelqu'un aujourd'hui ou dans un avenir proche dépend davantage de la pratique et des efforts dont il a fait preuve, plutôt que de compétences innées.

C'est à cause de cette différence fondamentale que les personnes, selon leur mentalité, affichent et possèdent des valeurs, des priorités et des peurs radicalement différentes. Ceux dont la mentalité est fixe s'inquiètent grandement de leur statut d'individu qui a ou non ce qu'il faut. À la vérité, leur sens des valeurs et de l'estime de soi découle du degré auquel ils pensent avoir ce qu'il faut, ce qui fait qu'ils se préoccupent beaucoup de leur image et qu'ils feront beaucoup d'efforts pour la protéger. Cela implique également que cette crainte des apparences devient le moteur de leur réflexion et de leur perception du monde.

Comme ceux dont la mentalité tend vers le développement croient que le niveau d'excellence de l'autre dépend de ses efforts plutôt que de ses capacités, ils sont beaucoup moins inquiets de leur image et s'intéressent plutôt à leur évolution, leur développement et leurs progrès. Ainsi, au lieu de se concentrer sur les apparences, ou sur l'extérieur, ils mettent l'accent sur le développement, ou l'intérieur. Ils ne veulent pas seulement paraître bons, ils veulent être bons. C'est pourquoi ils craignent le fait de ne pas pouvoir atteindre leur potentiel.

Prenons quelques instants pour réfléchir. Les différences que j'ai décrites ci-dessus ont un impact très important. D'un côté, nous avons ceux à la mentalité fixe, qui sont programmés pour paraître et protéger leur image, ils ont une peur sous-jacente de ne pas paraître bons. De l'autre côté, nous avons ceux à la mentalité de développement, qui sont programmés pour être bons et améliorer leurs capacités, car ils craignent de ne pas atteindre leur potentiel. Est-ce que l'une de ces mentalités vous semble tendre plus vers le succès que l'autre ?

Quand on parvient à appréhender ces différences, elles semblent pour le moins aisées à relever, surtout quand on est un adepte de sport. Prenons les Warriors de Golden State de la National Basketball Association (NBA). Ces derniers, avec leur équipe constituée de *all-stars* sont pour le moins reconnaissables après avoir atteint les finales de NBA ces cinq dernières années. Un de leurs joueurs vedettes est Draymond Green. On lui a donné le surnom de *glue guy* (l'« homme colle »). Ce surnom lui a été donné, car même s'il n'est pas une star, il est prêt à faire les petites choses nécessaires (faire les meilleures passes, faire obstacle à l'adversaire ou se trouver aux rebonds) afin que l'équipe gagne. Les choses pour lesquelles Draymond Green est connu, c'est de se plaindre auprès des juges et de commettre des fautes techniques. Au travers de sa carrière de sept ans, il a commis 78 fautes techniques. Certains affirment que ce comportement a coûté un trophée de championnat à son équipe en 2016, car il avait accumulé tellement de fautes techniques durant les *playoffs* qu'il s'était retrouvé suspendu lors d'un match important de la série de championnats. En outre, et c'est surtout le cas dans les phases critiques des matchs, quand il fait une erreur comme une mauvaise passe, il aura tendance à soulever les bras d'un geste de dégoût, généralement à l'encontre d'un de ses coéquipiers. De tels gestes ont laissé penser que ses partenaires et lui étaient en conflit.

Un autre joueur des Golden State est leur meneur phare Steph Curry. Beaucoup le considèrent comme le meilleur *shooter* de tous les temps. On le reconnaît à l'une de ses habitudes : après un tir, il a tendance à se frapper la poitrine et à pointer le ciel du doigt. Il dit à ce propos : « Cela veut dire "ayez du cœur pour Dieu". Cela me permet de garder mes perspectives, de ne pas oublier pourquoi je joue et d'où provient ma force... C'est une bonne façon de garder les pieds sur terre. » Il n'est pas persuadé que ses réussites proviennent uniquement de ses talents, de ses aptitudes et de son intelligence. Après une erreur, vous le verrez rarement réagir de manière négative. Si vous le voyez réagir, il sera en train de se parler, il cherchera certainement une façon de s'améliorer. Dans ses dix années de carrière, il n'a commis que 17 fautes techniques.

Du point de vue d'un observateur extérieur, il apparaît que la mentalité de Draymond Green soit fixe. Il a l'air de s'inquiéter de son paraître et il craint certainement de ne pas transmettre la bonne image. Ainsi, quand il fait une erreur, il est mentalement programmé pour réagir d'une manière négative, car il pense que son erreur donne de lui l'image d'une personne qui n'a pas ce qu'il faut, et il cherche à blâmer les autres afin de protéger son statut de personne qui a bien ce qu'il faut. La mentalité de Steph Curry, quant à elle, tend vers le développement. Il ne paraît pas voir les erreurs comme une indication qu'il n'a pas ce qu'il faut. Au lieu de cela, quand il fait une erreur, il est en mesure de voir celle-ci comme un moyen d'apprentissage, et il utilise cette erreur pour développer encore ses capacités et son savoir-faire. Chacun de ces deux joueurs a eu du succès, chacun d'eux a gagné trois championnats de NBA et a été sacré *all-star* sur plusieurs saisons. Mais quand on considère leur façon d'agir pour leur réussite personnelle et pour celle de leur équipe, il semble exister une différence très nette. De plus, si l'on prend en compte la mentalité de chaque joueur, il semble exister une différence encore plus claire.

Apprentissage

Après plus de trente années de recherche sur ces mentalités, les chercheurs ont découvert qu'il existe deux raisons principales qui expliquent pourquoi les individus avec ces caractéristiques réagissent de façon aussi différente et atteignent des niveaux de réussite aussi distincts. Ces raisons sont fortement

liées à leur apprentissage, leur développement et leur implication face à l'échec et l'effort.

Pour ceux dont la mentalité est fixe, l'échec est une kryptonite. De leur point de vue, l'échec les fait passer pour des personnes qui n'ont pas ce qu'il faut. Afin de protéger leur image, ils sont inconsciemment programmés pour éviter l'échec. Comme les défis représentent des situations au travers desquelles il y a un risque d'échec, leur mentalité les pousse à percevoir les défis comme quelque chose à éviter.

La question « Quel effort cela va-t-il impliquer ? » peut être considérée comme un indicateur de l'ampleur d'un défi auquel ceux dont la mentalité est fixe sont sensibles. S'ils perçoivent qu'une tâche sera simple et nécessitera peu d'efforts, ils considéreront alors qu'elle représente un faible risque d'échec et seront alors prêts à relever le défi. Mais s'ils perçoivent qu'une tâche demande beaucoup d'efforts, ils considéreront alors qu'elle représente un fort risque d'échec et feront en sorte d'éviter ce défi. De la même façon, ils estiment que le succès devrait être quelque chose de naturel, et que si quelque chose n'advient pas naturellement, cela signifie qu'ils n'ont pas ce qu'il faut. De ce point de vue, lorsqu'un défi ou une difficulté surgissent, ils préféreront renoncer et trouver le succès d'une autre façon plutôt que de persévérer dans la voie initiale.

Cette peur de l'échec et des défis, et cette perception que l'effort est le signe d'une personne n'ayant pas ce qu'il faut représentaient le souci premier de Johnny Manziel. Il avait le sentiment que la réussite était quelque chose de naturel, et que s'il avait un réel talent, il n'aurait pas besoin de faire d'efforts. En vérité, en voyant l'effort comme un signe de faiblesse, il n'était pas en mesure de relever le défi et de devenir un grand *quarterback* professionnel.

En ne s'inquiétant pas du fait d'être des personnes qui ont ce qu'il faut ou non, ceux dont la mentalité tend vers le développement ne perçoivent pas l'échec et les efforts avec autant de négativité. Ils voient l'échec comme un événement d'une grande valeur. Pour eux, il n'y a pas de meilleure façon d'identifier des domaines dans lesquels ils peuvent s'améliorer que les domaines dans lesquels ils ont échoué. Ainsi, ils sont programmés pour embrasser les défis comme des opportunités à se pousser eux-mêmes vers l'excellence et à apprendre de leurs expériences.

Face à un défi, la mentalité de développement pousse à toujours se demander : « Quel effort cela va-t-il impliquer ? » Mais ils ne se posent pas

cette question pour savoir à quel point cette tâche sera aisée à accomplir ou non, mais plutôt pour déterminer à quel point ils pourront grandir grâce à cette dernière. En sachant que l'évolution provient de l'effort et que la réussite provient de l'évolution, quand les choses se corsent, ces derniers individus ne renoncent pas comme quelqu'un à la mentalité fixe pourrait le faire. Au lieu de cela, ils sont prêts à faire des efforts pour parvenir à la réussite.

Une nouvelle fois, nous pouvons nous demander qui sera le plus efficace. Ceux qui perçoivent les défis et l'échec comme des éléments à éviter et l'effort comme un signe de faiblesse ? Ou ceux qui acceptent les défis comme des opportunités d'apprentissage et d'évolution, et reconnaissent que la réussite requiert un effort ?

Laissez-moi résumer cela avec un exemple qui m'est personnellement très proche (et n'en touchez pas un mot à ma femme !). Au début de notre mariage, ma femme n'avait pas une grande expérience en pâtisserie. Et pourtant, elle répétait vouloir apprendre à faire des gâteaux. Malheureusement, à cette époque, sa mentalité fixe la poussait à éviter ce nouveau défi, car elle voyait cette discipline comme une source d'échec. Son esprit fonctionnait d'une façon tout à fait inconsciente et fixe : si la pâtisserie devait représenter un échec, elle serait alors une femme « ratée ». Pire encore, elle pensait que son nouveau mari la verrait de cette manière. Pendant plusieurs années, elle a alors évité de faire de la pâtisserie. Et quand elle s'est enfin aventurée dans ce domaine, il n'était pas rare que ses recettes échouent (gâteaux pâteux et cookies mous). Après de tels échecs, il lui fallait plusieurs mois avant de vouloir remettre la main à la pâte. Sa mentalité l'empêchait de percevoir l'effort comme un élément ouvrant la voie vers le succès.

Quand une de ses recettes s'avérait être un flop, j'essayais de lui dire qu'elle devait simplement s'entraîner davantage, et que d'ici une dizaine ou une vingtaine de tentatives, et peut-être tout autant d'échecs, elle finirait par apprendre, par s'adapter et par maîtriser la recette désirée.

Et aujourd'hui, après environ une décennie de vie commune, je suis heureux de vous annoncer qu'elle a effectué assez de tentatives pour développer des qualités de pâtissière accomplie. Elle a confectionné un gâteau d'anniversaire tigre pour notre fils, un gâteau à la banane à tomber et un pain à l'ail divin. Aujourd'hui, c'est une activité à laquelle elle s'adonne régulièrement.

Mais cette expérience peut nous pousser à nous poser une question : est-ce qu'elle aurait appris plus rapidement à faire de la pâtisserie si elle avait reconnu le fait qu'elle avait une mentalité fixe et s'y était adaptée plus tôt, s'ouvrant ainsi davantage à l'échec et à l'effort ?

Avec du recul, il est facile de voir l'impact que sa mentalité pouvait avoir sur sa capacité à apprendre et à maîtriser un savoir-faire désiré. Mais durant ce processus, elle ne savait pas que sa mentalité, avec ce besoin de paraître et la crainte de l'échec associée, était bien ce qui se dressait entre ce qu'elle était et ce qu'elle souhaitait devenir. Si elle avait pris conscience de la situation plus tôt et avait adapté les verres au travers desquels elle se percevait, l'apprentissage de la pâtisserie aurait été bien plus efficace et agréable.

Comportements

Si nous voyons les défis et l'échec comme des éléments à éviter et l'effort comme le symbole de nos handicaps ou comme une voie sans issue, nous nous comporterons de façon totalement différente que si nous voyons les défis et l'échec comme des opportunités d'apprentissage ou l'effort comme une voie vers la maîtrise.

En repensant à ma vie, je peux clairement voir comme ma mentalité fixe a influencé mon parcours de vie.

D'aussi loin que je me souviens, j'ai toujours adopté une mentalité fixe quant à mon éducation. J'étais bien plus intéressé par mes notes que par ce que j'apprenais. J'ai toujours fait juste ce qu'il fallait pour obtenir une bonne note, et c'est un comportement que j'ai adopté pour à peu près tous les cours auxquels j'ai assisté, et qui m'a valu une bourse académique dès la première année d'université. Et à l'université, cette mentalité ne m'a pas quitté.

J'ai commencé mes études avec l'idée de devenir docteur en médecine. Cela signifiait que je devais suivre un cours de première année de chimie qui était enseigné par le chimiste de 3M qui a inventé les Post-it, avant de commencer les cours de médecine. Ce cours était connu pour être très sélectif. Je le savais bien, et pourtant je n'ai pas changé de mentalité : la politique du moindre effort, juste ce qu'il fallait pour obtenir une bonne note.

Durant le premier semestre, j'ai rencontré un autre étudiant qui partageait les mêmes ambitions que moi. Quand j'allais chez lui, il étudiait tout le temps. Je me souviens même de m'être demandé : « Mais pourquoi est-ce qu'il travaille autant ? »

Je n'aurais donc pas dû être surpris quand sa note s'est avérée meilleure que la mienne lors du premier examen.

Ma mentalité ne me permettait pas de me dire que cette note était le signal que je devais travailler plus. Au lieu de cela, je m'étais dit que « je n'avais pas l'habitude de la façon dont le professeur rédigeait ses questions d'examen ».

Tandis que le semestre touchait à sa fin, j'ai reçu la plus mauvaise note que j'avais jamais eue ; mon ami, lui, avait la meilleure de la classe.

En interprétant aujourd'hui cette situation, je sais que ma mentalité fixe m'empêchait de voir que mon ami était en train de dégager bien plus de valeur de ses études que moi. Au lieu de cela, j'interprétais la situation comme le fait que lui avait un don naturel pour la chimie (il avait ce qu'il fallait) et moi non. Cette vision signifiait que pour le semestre suivant, plutôt que de bachoter davantage, j'ai jeté l'éponge. Non seulement pour ce cours en particulier, mais aussi pour mon souhait de devenir médecin. J'ai terminé le semestre avec la moyenne et à la recherche d'un nouveau domaine d'étude. Finalement, ma mentalité a limité mon interprétation de la situation, ce que j'ai appris et mon comportement.

J'aimerais pouvoir dire que ma mentalité n'a eu un impact que sur ce cours de chimie-là, mais en vérité cet impact s'est fait ressentir durant tout le premier cycle. Même si je n'ai jamais eu de pire note que depuis ce cours, ma mentalité m'empêchait de faire des efforts pour apprendre et maîtriser le contenu des cours qui ne me venaient pas naturellement.

Mais cette expérience n'est pas propre à mon parcours. Carol Dweck a souvent trouvé que les individus à la mentalité fixe, voulant à tout prix avoir l'air bons et éviter les défis et les efforts, choisissent naturellement des voies faciles et qui leur donneront une bonne image, limitant finalement leur apprentissage, leur développement et leur réussite à venir. Plus précisément, quand Dweck demande à ses sujets s'ils veulent retenter de résoudre une énigme facile ou s'essayer à une énigme plus complexe, les individus à la mentalité fixe préfèrent se relancer dans une énigme plus facile pour s'assurer une réussite et le fait d'être reconnus. Ceux dont la mentalité tend vers le développement, quant à eux, remettent en question ce

comportement et préfèrent s'essayer à une énigme plus compliquée pour se développer et évoluer.

Si votre analyse personnelle a démontré que vous aviez une mentalité fixe, repensez à toutes ces fois où celle-ci vous a empêché d'aborder un défi avec optimisme et de faire plus d'efforts. Dans ces situations-là, vouliez-vous plutôt paraître comme quelqu'un qui avait ce qu'il fallait ou souhaitiez-vous vous développer ?

Nous n'avons pas besoin de penser en termes de personne qui a ce qu'il faut ou non. C'est le vocabulaire d'une mentalité fixe. Une pensée plus saine et efficace pour le développement personnel est de se dire : « Si cela ne me vient pas naturellement, c'est simplement parce que je ne me suis pas encore assez investi. »

Résumé

Vous souvenez-vous d'Alan, le président de l'organisation à but non lucratif ? Même s'il fait de son mieux dans son poste, sa mentalité fixe sème le trouble dans sa réflexion, son apprentissage et ses comportements.

Nous voyons bien cela lorsque Alan choisit de garder son programme de formation antédiluvien, mais qui a fait ses preuves, plutôt que de développer un nouveau programme avant-gardiste employant de nouvelles technologies et de nouveaux processus d'apprentissage pour faire évoluer les participants de son programme.

N'ayant pas conscience de la nature de sa mentalité et de la programmation automatique inconsciente qui va de pair avec cette dernière, Alan préfère s'en tenir à un programme qui a fait ses preuves, qui ne laisse aucune place à l'échec et qui ne nécessite pas qu'on y investisse du temps. De plus, comme ce nouveau programme avant-gardiste est effectivement en avance sur son temps, il va requérir d'Alan qu'il s'efforce de maîtriser de nouvelles tendances en matière de leadership, de technologies et de processus d'apprentissage. En raison de sa mentalité, Alan n'aime ni la nouveauté ni se fatiguer. Pour lui, faire quelque chose de nouveau signifie qu'il y a un plus grand risque d'échec. De plus, faire des efforts pour apprendre signifie qu'il n'est actuellement pas quelqu'un qui a ce qu'il faut. Ainsi, Alan va rapidement rejeter cette idée de mise à jour de ses formations.

La mentalité d'Alan l'aide à se justifier dans sa décision de maintenir sa formation qui a fait ses preuves. Mais cette même mentalité l'empêche de voir à quel point cette décision limite son développement et son évolution personnelle ainsi que la valeur qu'il peut apporter à ses clients. Finalement, c'est une décision qui viendra faire obstacle à sa réussite.

Chapitre 7

LE POUVOIR DE LA MENTALITÉ DE DÉVELOPPEMENT : MOTEUR DU SUCCÈS DANS LA VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE ET DANS LE LEADERSHIP

Quand nous nous ouvrons à l'échec, dans le même temps, nous nous ouvrons aussi à l'excellence.

– Eloise Ristad

Quite à parler de succès, selon vous, quel basketteur a eu le plus de succès de tous les temps ? Michael Jordan doit certainement se trouver tout en haut de la liste ou pas loin. Il avait cette réplique dans une publicité Nike :

J'ai raté 9 000 tirs dans ma carrière. J'ai perdu 300 matchs. Vingt-six fois on m'a fait confiance pour effectuer le tir de la victoire et j'ai raté. J'ai échoué encore et encore et encore dans ma vie. Et c'est pourquoi je réussis.

Même si cette situation est liée à son expérience professionnelle, il semble avoir cette attitude dans tous les aspects de sa vie. Lors de sa deuxième année au lycée, il n'a pas été sélectionné une seule fois dans l'équipe de son établissement réservée aux deuxièmes années. Même si cela

était une expérience difficile, il a su utiliser cet échec pour se motiver. Après ce revers, il allait à la salle de sport tous les matins, bien avant que les coachs n'arrivent à l'école, et ces derniers devaient souvent le chasser de la salle pour qu'il aille en cours. À ce propos, Jordan a dit un jour : « Quand je m'entraînais et que je commençais à fatiguer et me disais que je devais m'arrêter, je fermais les yeux et je visualisais cette liste dans les vestiaires sur laquelle mon nom ne se trouvait pas. En général, ça suffisait pour me remotiver. »

Dans son livre *Les Principes du succès*, Ray Dalio nous raconte cette histoire :

Un jour, j'ai suivi une formation de ski auprès d'un instructeur qui avait donné des cours à Michael Jordan, le plus grand joueur de basketball de tous les temps. Il m'a expliqué que Jordan se réjouissait de chacune de ses erreurs, les considérant toutes comme une chance de s'améliorer. Il a compris que les erreurs sont comme ces petites énigmes qui, une fois résolues, vous donnent une gemme. Chaque erreur que vous commettez et de laquelle vous apprenez quelque chose vous permettra d'éviter des milliers d'autres erreurs similaires à l'avenir.

Est-ce que ces deux témoignages vous donnent l'impression que la mentalité de Michael Jordan était fixe ou qu'elle tendait vers le développement ? La deuxième option est la bonne et a été un des moteurs fondamentaux de sa réussite.

Pendant les trente années durant lesquelles les mentalités fixe et de développement ont fait l'objet de recherches, bien des éléments ont été découverts et discutés. Cependant, si nous devions résumer tout cela en une seule phrase, nous pourrions prendre la suivante, sur laquelle tous les chercheurs de la mentalité semblent s'accorder : « Cultiver une mentalité de développement pourrait bien être la chose la plus importante à faire pour réussir. » Une mentalité de développement permet à un individu de relever des défis et de gérer correctement les revers, deux aspects importants du succès, deux aspects qui sont également hors de portée des personnes dont la mentalité est fixe.

Dans ce chapitre, nous verrons comment ces mentalités affectent notre vie personnelle, professionnelle et notre leadership.

Réussite dans la vie personnelle

À un niveau tout à fait fondamental, qui rencontrera le plus de succès dans la vie ?

- Ceux qui pensent être bloqués, incapables d'évoluer et de se développer ? Ou alors ceux qui croient au contraire qu'ils sont capables de changer, d'évoluer et de se développer ?
- Ceux qui se focalisent sur le fait d'être une personne qui a ce qu'il faut et le paraître ? Ou ceux qui se concentrent sur l'apprentissage et le développement pour s'améliorer ?
- Ceux qui évitent les défis ? Ou ceux qui les relèvent ?
- Ceux qui voient un échec passager comme le signe d'une vie ratée ? Ou ceux qui voient l'échec comme une étape nécessaire pour s'améliorer et rencontrer le succès ?
- Ceux qui renoncent quand les choses se compliquent ? Ou ceux qui au contraire persistent et avancent ?

Il semble évident que ceux qui adoptent une mentalité de développement sont intellectuellement plus disposés à percevoir et à évoluer dans leur monde d'une manière qui conduira au succès que ceux dont la mentalité est fixe. Nous avons déjà vu cela dans les exemples abordés précédemment. Espérons qu'au travers des vies de Johnny Manziel, de Christopher Langan, ou encore des facéties de Draymond Green sur le terrain, de l'évolution de ma femme en tant que pâtissière, de ma perception de l'éducation, et de l'approche d'Alan de son travail, vous avez pu comprendre comment une mentalité fixe peut nous freiner dans notre efficacité, notre réussite et notre potentiel. De plus, j'espère qu'en prenant en compte les plus grands de tous les temps comme Tom Brady, Steph Curry et Michael Jordan, vous vous êtes rendu compte que ce qui les a menés au succès n'était pas tant leurs talents naturels que leur approche de la vie. Ils réussissent, car ils incarnent les principales caractéristiques d'une mentalité de développement : un amour de l'apprentissage, une tendance à relever les défis, à accorder de l'importance à l'effort et à persister face à l'adversité.

Majoritairement, j'ai abordé le succès par le prisme de la performance par rapport au potentiel de chacun ou par rapport à autrui. Même si cela est important, ce n'est qu'une des facettes d'une vie réussie, la performance n'est qu'une des données de cette réussite. D'autres éléments d'une vie réussie comprennent le fait d'être satisfaits de nous-mêmes ou non, la qualité de notre carrière, la qualité de nos relations, et, si nous sommes parents, notre efficacité en tant qu'éducateurs. Les recherches menées sur la

mentalité fixe et la mentalité de développement ont mis au jour des éléments importants concernant ces différents aspects d'une vie réussie.

D'après ce que nous avons constaté jusqu'ici, selon vous, qui sera le plus sûr de lui, le plus satisfait de sa vie et le plus confiant : celui qui adopte une mentalité fixe ou une mentalité de développement ? Je suis certain que vous pensez à celui qui a une mentalité de développement. C'est tout à fait juste ! Mais pourquoi ? Quand notre mentalité est fixe, nous nous comparons en permanence aux autres afin de déterminer si nous sommes quelqu'un qui a ce qu'il faut ou non. Ces comparaisons incessantes ont tendance à nous faire remarquer tous ces talents que nous ne possédons pas, ces vies que nous ne menons pas, et les situations dans lesquelles nous ne faisons pas l'affaire, et à nous y rendre sensibles. Quand notre mentalité tend vers le développement, nous aurons plutôt tendance à comprendre le progrès accompli, les événements heureux de notre vie, les opportunités à venir et notre valeur personnelle.

Ensuite, prenons une étude récente publiée par Paul O'Keefe, Carol Dweck et Greg Walton, qui a un impact direct sur nos carrières et moins direct sur nos relations. Abordant le même thème que ce livre, les chercheurs ont découvert que notre vision de notre carrière façonne notre évolution au sein de cette dernière. Plus précisément, ils ont découvert que ceux à la mentalité fixe croient que leurs talents, leurs aptitudes et leur intelligence sont figés ; ils croient également qu'il n'existe qu'une seule carrière qui leur corresponde, et qu'ils ne seront satisfaits que lorsqu'ils auront découvert leur réelle passion. Comment est-ce qu'un individu à la mentalité fixe détermine s'il a ou non trouvé sa passion ? Si son travail lui vient naturellement et sans effort, majoritairement. Ceux dont la mentalité est fixe voient l'effort comme un indicateur que s'ils persistent dans cette voie, les défis et les échecs sont une possibilité, les poussant à percevoir cet indicateur comme une obligation à trouver une nouvelle voie. Tant que leur travail leur sera naturel et leur demandera peu d'efforts, ils penseront avoir trouvé leur voie et leur passion. Mais dès que des difficultés surviendront et que des efforts seront requis, ils percevront rapidement cette situation comme la preuve qu'ils n'ont pas trouvé leur voie et qu'ils n'ont pas découvert leur passion, ce qui les poussera alors à renoncer et à quitter leur poste plutôt que de surmonter les difficultés et les défis.

D'autre part, les chercheurs ont découvert que les personnes dont la mentalité tend vers le développement perçoivent leur carrière tout à fait

différemment. Plutôt que de croire qu'il n'y a qu'une seule carrière qui leur corresponde, ils pensent naturellement qu'il existe beaucoup d'options et beaucoup de choix à leur disposition. De cette façon, ils ne pensent pas avoir besoin de trouver leur passion, au lieu de cela, ils partent du principe qu'il faut « développer sa passion ». De ce point de vue, quand des défis émergent et qu'il leur faut investir des efforts, ils ne voient pas cela comme le signe qu'ils ne sont pas sur la bonne voie ; mais plutôt comme un indicateur qu'il leur faut s'investir plus et faire davantage d'efforts.

Même si les chercheurs n'ont pas étudié cet aspect, je suis persuadé que cela s'applique également à nos relations. Selon les mêmes logiques, je pense que lorsqu'ils en viennent à choisir un partenaire ou un conjoint, les individus dont la mentalité est fixe croient qu'il leur faut trouver « leur grand amour », leur « âme sœur », celui ou celle qui leur correspond en tout point. Tant que cette relation semble naturelle et qu'elle ne requiert pas trop d'efforts, ils penseront avoir trouvé l'âme sœur. Mais dès que les difficultés surviendront (chose inévitable), ils verront ces dernières comme un indicateur qu'ils n'ont pas trouvé leur véritable âme sœur et tendront alors à mettre un terme à la relation.

Les personnes ayant une mentalité de développement, quant à elles, auront moins tendance à croire qu'une personne est celle qui leur correspond. Ils pensent qu'une relation réussie est moins une question d'adéquation qu'une question d'investissement, et ils reconnaissent que toute relation a ses défis. Quand des difficultés se font sentir, ils ne prennent pas cela comme le signe d'une incompatibilité ni ne quittent l'autre ; ils voient plutôt cela comme un indicateur qu'ils doivent s'investir davantage et faire plus d'efforts.

Après avoir lu cette recherche, j'ai principalement retenu que ceux à la mentalité fixe semblent programmés pour choisir un chemin sur lequel il y a le moins de résistance en termes de carrière et de relations, alors que ceux à la mentalité de développement sont prêts à prendre des voies plus ardues. Cette différence aura pour conséquence de propulser les premiers vers une situation où ils discerneront mal toute la beauté qui les entoure, alors que les seconds se retrouveront sur les sommets à justement admirer toute cette beauté qui les entoure.

Enfin, je veux partager avec vous une étude intéressante sur le rôle des parents. Je pense que tous les parents ne désirent que le meilleur pour leurs enfants, et cela signifie en partie qu'ils veulent que leurs enfants aient un

bon parcours académique. Les chercheurs en éducation Benjamin Matthes et Heidrun Stoeger ont découvert que la mentalité des parents influence celle des enfants, leur attitude par rapport à leurs enfants quant à l'école, et enfin quant à leurs résultats. En comparant des parents à la mentalité fixe à des parents à la mentalité de développement, ils ont découvert que ces derniers ont tendance à transmettre cette même mentalité à leurs enfants, ils voudront moins contrôler les devoirs ou les performances, et créeront donc moins de conflits liés aux devoirs, et c'est alors peut-être sans surprise que l'on découvre que les enfants auront plus de chance d'avoir un bon parcours scolaire.

En tant que parent, je trouve cette étude fascinante. Je veux être un père qui fournit à ses enfants les outils qu'il leur faut pour qu'ils fassent de leur mieux, et je veux faire cela dans un cadre de confiance et en nouant des liens avec eux. Après avoir lu cette étude, j'ai envie de me construire une mentalité plus tournée vers le développement afin d'établir un meilleur environnement dans lequel ils pourront atteindre l'excellence.

Selon les différentes recherches qui ont été présentées ici, il apparaît évident que quelque chose d'aussi insignifiant que le fait de croire ou non que les gens peuvent faire évoluer leurs talents, aptitudes et intelligence vient soutenir nos réussites dans presque tous les domaines de nos vies.

Pensez-vous que vous et les autres pouvez changer ? Vous intéressez-vous plus au fait d'apprendre et de vous développer qu'au paraître ? Est-ce que vous relevez les défis plutôt que de les éviter ? Voyez-vous l'échec comme une opportunité importante pour vous améliorer et atteindre de nouveaux niveaux de réussite ? Est-ce que vous persistez et poussez encore davantage quand les situations se compliquent ?

Si vous ne répondez pas par un « oui » franc et massif à chacune de ces questions, voyez-vous comme vous ne pouvez pas atteindre votre plein potentiel dans les facettes les plus importantes de votre vie ? Est-ce que vous voyez comme vous laissez certaines opportunités vous glisser entre les doigts ?

Mais la plus belle des choses quand il s'agit d'atteindre votre potentiel et de mieux saisir les opportunités qui se trouvent devant vous est que cela ne demande pas un effort incroyable. Cela requiert uniquement que vous changiez votre façon d'appréhender le monde, cela requiert que vous changiez vos verres actuels et que vous les remplaciez par un modèle tout

neuf et amélioré. Nous discuterons de cela plus en détail dans le prochain chapitre.

Réussite dans la vie professionnelle

De l'année 2000 (environ) jusqu'en 2013, la capitalisation boursière de Microsoft fluctuait aux environs de 200 milliards de dollars, et son cours boursier se trouvait dans les 26 dollars par action. Bien qu'une capitalisation boursière de 200 milliards ne soit en rien une raison de rougir, la stagnation de Microsoft signifiait qu'ils perdaient des parts de marché face à la concurrence. À l'horizon 2014, on pouvait dire sans trop prendre de risques que l'avenir de Microsoft n'allait pas être couronné de succès.

Depuis 2014 cependant, Microsoft a le vent en poupe, et sa capitalisation boursière a dépassé le trillion de dollars, faisant de l'entreprise l'une des quatre plus rentables au monde. Soit au même niveau, ou au-dessus même, qu'Alphabet et Amazon. Son prix d'action est actuellement cinq fois supérieur à celui qu'il était durant sa période de stagnation.

Est-ce que l'avenir de Microsoft semble plus radieux aujourd'hui ? Sans nul doute ! Mais d'où provient cette différence ?

D'un point assez évident : un nouveau PDG. Durant les premiers mois de 2014, Satya Nadella a pris les commandes de Microsoft. Il pense que le C du terme CEO (PDG en anglais) signifie « curateur de la culture de l'entreprise » et que là se trouve le rôle le plus important du PDG. Faire évoluer la culture de Microsoft est sa priorité depuis le premier jour. Et au centre de cette vision se trouve une mentalité de développement.

Nadella a été embauché chez Microsoft en 1992 et a pu y observer autant une croissance importante qu'une longue stagnation. Après avoir lu le livre de Carol Dweck *Changer d'état d'esprit*¹, qui se concentre sur les mentalités fixe et de développement, il a compris que le vrai problème de Microsoft, pouvant expliquer cette stagnation, était une culture à la mentalité fixe. Il la décrivait ainsi :

Rigide. Chaque employé devait prouver à tout le monde qu'il savait tout, et que c'était la personne la plus intelligente de la pièce. La responsabilité, les livraisons à l'heure et les chiffres étaient ce qui comptait le plus. Les réunions étaient formelles. Tout devait être planifié comme du papier à musique avant chaque réunion... La hiérarchie et les rapports de force avaient pris le pouvoir, et la spontanéité et la créativité avaient souffert dans la transaction.

De plus, il a indiqué que son équipe de leadership n'était pas audacieuse, ayant « peur d'être tournée en ridicule, d'échouer, de donner l'impression de ne pas être la plus intelligente dans la pièce ».

Ces lignes sont une description parfaite d'une organisation qui met l'accent sur les apparences plutôt que sur l'apprentissage et le développement. Elles décrivent également parfaitement une entreprise en fin de vie. Aucune étincelle de vie, aucune créativité, aucune innovation face à la rigidité, au formalisme et à la peur.

Prenons maintenant Pixar Animation. C'est l'une des entreprises les plus créatives et innovantes de la planète. De 1995 à 2019, Pixar a sorti vingt films. Dans ces films, quinze font partie des cinquante films d'animation aux plus grosses recettes. Sept d'entre eux sont apparus dans le top 5 au box-office. Et tout cela, sans parler des succès qui sont sortis sous le nom de Walt Disney Animation après la fusion entre Pixar et Disney : *La Reine des neiges*, *Zootopie*, *Vaiana : la légende du bout du monde* et *Raiponce*.

Au cœur de toute cette créativité et de cette réussite retentissante se trouve Ed Catmull, le cofondateur et président de Pixar Animation et président de Walt Disney Animation Studios. C'est ainsi qu'il voit les choses : son rôle est de « créer un environnement fertile, le garder sain, et surveiller toutes ces choses qui peuvent l'ébranler... [comme] ces blocs qui s'opposent à tout cela, souvent sans même que l'on s'en rende compte, et qui viennent freiner cette créativité qui se trouve dans chaque entreprise prospère ».

Au travers de son parcours, il a appris que ce qui freine le plus la créativité est cette peur bien connue de l'échec qu'introduit la mentalité fixe et qui cherche toujours à s'insinuer en nous. Il a remarqué que pour la plupart d'entre nous, cette idée que « l'échec est une mauvaise chose » est fermement ancrée dans nos esprits, majoritairement parce que nous avons tendance à croire que l'échec est le signe d'un manque d'intelligence. En cas d'échec, nous avons de fortes réactions émotionnelles, quasi viscérales, comme l'embarras et la honte. Cette souffrance et notre désir de l'éviter nous rendent aveugles quant à sa valeur.

Catmull se concentre donc sur le fait de maintenir une culture favorisant la mentalité de développement, un peu comme pour éviter que la peur de l'échec ne s'insinue dans ses entreprises. Il aide les employés de Pixar à comprendre et à dépasser ces émotions négatives à court terme qui sont le

résultat de l'échec et il les pousse à voir que l'échec peut avoir des effets très positifs à long terme. Plutôt que de condamner l'échec, il l'encourage.

Mais pourquoi l'encourager ? Catmull affirme que « l'échec est la conséquence logique de s'essayer à quelque chose de nouveau. Et ainsi, cela devrait être vu de manière positive. Sans l'échec, nous n'aurions aucune originalité ». Il ajoute : « L'échec est une manifestation de l'apprentissage et de l'exploration. Si vous ne faites pas l'expérience de l'échec, vous commettez alors une erreur bien plus grave : c'est le désir de l'éviter qui vous motive. Et cette stratégie (vouloir éviter l'échec en essayant d'être plus malin) vous mènera inéluctablement à ce que vous essayez d'éviter. »

Si des employés évoluent dans une culture basée sur la peur et qui rejette l'échec, ils éviteront de prendre des risques et hésiteront face à l'idée d'explorer de nouveaux domaines et de nouvelles idées. Ils s'en remettront à la voie sûre et acceptée. Leur travail ne sera pas novateur, et il n'aura aucun impact non plus. Pixar a bien compris que si ses employés doivent bâtir de nouvelles fondations, faire un travail véritablement créatif et novateur, accomplir de grands bonds en avant plus que des petits pas insignifiants, et s'ils veulent laisser leur marque, ils doivent établir une culture qui non seulement accepte l'échec, mais surtout lui confère une certaine importance.

Andrew Stanton est la preuve personnifiée de cette culture et de son pouvoir. Il est le scénariste et/ou réalisateur de *1001 pattes*, du *Monde de Nemo*, du *Monde de Dory*, et de tous les longs-métrages *Toy Story*. La mentalité de développement de Stanton a façonné sa philosophie personnelle quant à l'échec. On l'a souvent entendu dire à ses équipes « trompez-vous tout de suite et trompez-vous vite » et « ayez tort dès que possible ». De plus, il pense que si quelqu'un s'essaie à une nouvelle méthode de travail créative et novatrice, on devrait rapprocher cette initiative de l'apprentissage du vélo ou de la guitare. En aucun cas nous ne devrions attendre de quelqu'un qu'il apprenne quelque chose de nouveau sans partir d'abord dans le décor ou jouer quelques fausses notes. De plus, quand on vient effectivement embrasser le bitume, il ne faut jamais confisquer le vélo. Grâce à sa philosophie, il a créé une culture dans laquelle son équipe se sent libre d'explorer, d'aborder des problèmes importants et d'être individuellement créative et indépendante.

Cette attitude et cette acceptation de l'échec et de l'adaptabilité, c'est de l'agilité. Non seulement cette dernière peut avoir un impact sur une entreprise entière et une équipe, mais elle peut aussi avoir un impact sur la vie personnelle.

Prenons Pete Docter, le réalisateur de *Monstres et Cie*. Quand Docter s'est lancé dans ce projet, personne d'autre que John Lasseter n'avait réalisé un long-métrage Pixar. Les enjeux étaient considérables, et Docter était scruté de près.

Pour nous, *Monstres et Cie* est l'histoire de trois personnages que nous avons appris à aimer : Sulli, le grand monstre bleu ; Bob, le monstre vert qui n'a qu'un œil ; et Bouh, une petite fille au stade préverbal, sans peur. L'histoire initiale du film était celle d'un homme dans la trentaine face à un casting de personnages terrifiants que lui seul pouvait voir. Une tout autre histoire donc.

Mais comment est-ce que *Monstres et Cie* a pu autant évoluer ? En un mot comme en cent : l'échec. Docter et son équipe ont pris une grande quantité de mauvaises décisions avant que le scénario ne prenne la direction qu'on lui connaît. Chacune de ces décisions n'a fait qu'accentuer la pression sous laquelle son équipe et lui se trouvaient. Cependant, Docter ne savait pas comment faire prendre vie à l'idée principale du film (que les monstres existent et qu'ils vivent de la peur des enfants) sans expérimenter, essayer et réévaluer. Docter a reconnu que lorsqu'on veut innover, ce processus de découverte est essentiel. Il n'a jamais cru qu'un échec l'obligerait à renoncer. Il avait plutôt le sentiment que chaque nouvelle idée les rapprochait de la meilleure option. Catmull affirme même que « lorsque l'expérimentation est vue comme quelque chose d'essentiel et de productif, et non pas comme une perte de temps frustrante, les gens apprécient leur travail, même si celui-ci les déstabilise ».

Grâce à sa mentalité de développement, Docter n'est pas resté bloqué sur son idée originale. Il pensait que son idée et lui pouvaient croître pour devenir quelque chose de meilleur, quelque chose qui capturerait et diffuserait mieux le message principal du long-métrage. Grâce à son agilité, *Monstres et Cie* est devenu le film familial que nous aimons tous aujourd'hui.

Après plusieurs décennies à la tête de Pixar et ensuite de Walt Disney Animation, Catmull résume la mentalité que nous devrions avoir face à l'échec :

Même si [l'échec] en effraie plus d'un, je dirais qu'il vaudrait mieux craindre une approche opposée. Trop rejeter les risques pousse les entreprises à cesser l'innovation et à repousser les nouvelles idées, ce qui les mène sur la voie de l'inutilité. Il existe certainement plus d'entreprises qui mettent la clé sous la porte pour cette raison plutôt qu'à cause du fait qu'elles ont essayé de repousser les limites et de prendre des risques, et, oui, échouer. Pour devenir une entreprise réellement créative, il vous faut commencer des projets qui, peut-être, se solderont par un échec.

C'est à ce point-là que se trouvait Microsoft quand Nadella a pris ses responsabilités : la voie de l'inutilité. Nadella l'avait bien compris et il se devait de réagir.

Afin que ce changement de mentalité s'effectue au sein de l'entreprise, Nadella a déclaré que cette dernière devait adopter une vision de « j'apprends tout » plutôt que de « je sais tout ». Il a établi une philosophie d'entreprise tendant vers le développement : « donner à chaque individu et chaque organisation les moyens de réaliser ses ambitions ». Quel slogan ! Cela impose aux managers et aux employés de penser au-delà d'eux-mêmes, de se poser naturellement la question suivante : « Comment est-ce que moi je peux évoluer pour aider les autres à évoluer ? »

Il est évident que cette nouvelle mentalité a engendré beaucoup de bénéfices, au sens propre comme au figuré.

La réussite dans le leadership

Avez-vous déjà entendu parler de la maladie du PDG ? Elle se manifeste quand un individu a gravi les échelons d'une société et a progressivement perdu conscience de soi. Cette personne croit de plus en plus en son omnipotence, elle s'entoure de gens qui disent tout le temps « oui », et elle rejette violemment l'opposition.

Cette maladie du PDG est-elle répandue parmi les dirigeants et les managers ? La dure réalité est que les leaders médiocres et dysfonctionnels sont une monnaie bien plus courante qu'on ne voudrait le croire. Deux statistiques nous font penser cela :

- 40 % des Américains considèrent que leur patron est « mauvais ».
- 75 % des salariés affirment que leur patron est la composante la plus désagréable et la plus stressante de leur emploi.

Bien que ces statistiques nous retournent l'estomac, ce qui me fascine quand je forme et je travaille avec des leaders, c'est qu'ils affirment tous la

même chose : ils font de leur mieux. Et je les crois. Cela m'a poussé à me demander comment autant de leaders font de leur mieux tout en étant collectivement si peu efficaces, voire destructeurs.

La réponse se trouve dans leur mentalité. La mentalité négative des leaders les pousse à réfléchir et à agir d'une manière qui leur semble logique, mais qui est en vérité destructrice, et qui confirme les statistiques que nous voyons ci-dessus.

Reprenons l'exemple d'Alan du chapitre 1. Rappelez-vous, l'entreprise d'Alan connaissait un fort roulement du personnel. Ceux qui s'en allaient, ou qui étaient congédiés, étaient ceux qui remettaient en question le leadership dysfonctionnel d'Alan. En d'autres termes, ils n'étaient pas des individus qui disaient « oui » à tout. Pour un observateur extérieur, il était évident qu'Alan voulait être sous les projecteurs et qu'il se sentait menacé par les employés qui présentaient des idées pour améliorer les décisions qu'il prenait ou qui remettaient en question ses choix discutables. Mais la mentalité fixe d'Alan ne lui permettait pas de percevoir cette situation. Au lieu de cela, il voyait ses actions comme du « nettoyage » ou l'« unification d'une équipe ». Il donnait à ses actions un accent positif qui lui permettait de se sentir bien dans sa peau. Mais dans les faits, il limitait les performances de son organisation, augmentait les coûts de turnover, et créait un environnement négatif et rempli de craintes. Sa mentalité fixe ne lui permettait pas de voir à quel point il était dysfonctionnel.

Même si chacune des mentalités négatives abordées dans ce livre possède les mêmes propriétés aveuglantes menant à l'autojustification, la mentalité fixe doit être une des causes les plus répandues d'un leadership médiocre et dysfonctionnel, surtout quand on parle des cadres les plus élevés. Cela est mis en avant par des sondages que j'ai menés auprès de deux grandes sociétés. Le premier a été effectué auprès de 130 cadres supérieurs d'une entreprise du Fortune 10. Cette étude a révélé que 42 % des leaders interrogés avaient une mentalité fixe (20 % de plus que le second type de mentalité le plus négatif). Le second sondage a été effectué auprès de 263 cadres supérieurs de l'une des entreprises de télécommunications les plus importantes d'Europe. Là, 55 % des leaders avaient une mentalité fixe (10 % de plus que le second type de mentalité le plus négatif).

Cela devrait vous pousser à vous demander :

- Pourquoi est-ce que la mentalité fixe est-elle si répandue parmi les leaders ?

- Pourquoi une mentalité fixe est-elle si destructrice pour les leaders ?
- Pourquoi l'adoption d'une mentalité de développement est-elle si importante quand on est leader ?

Pourquoi est-ce que la mentalité fixe est-elle si répandue parmi les leaders ? Rappelez-vous, une des premières inquiétudes de ceux qui ont une mentalité fixe est qu'ils doivent protéger leur image, car ils pensent ne pas être capables de faire évoluer leurs talents, leurs aptitudes et leur intelligence. Les leaders reconnaissent que la majorité des entreprises et structures sociales attendent d'eux qu'ils soient positifs. C'est pourquoi, lorsqu'ils obtiennent un rôle de leadership, la majorité des leaders ressentent naturellement une pression sociale et culturelle pour apparaître au meilleur de leurs capacités, voire infaillibles. Afin de maintenir cette image de perfection, ils désirent avoir un contrôle permanent des conditions dans lesquelles ils évoluent.

Si les leaders ne sont pas conscients de ce fait, cette pression et ce besoin de contrôle auront deux conséquences. D'abord, cela les poussera à développer une mentalité fixe, les premiers symptômes de la maladie du PDG. Ensuite, si la mentalité d'un leader est *déjà* fixe, cela amplifiera les aspects négatifs de cette pensée, laissant alors le champ libre à la maladie du PDG pour prendre racine.

Pourquoi une mentalité fixe est-elle si destructrice pour les leaders ? Pour répondre à cette question, nous allons nous intéresser à ce que les experts du management appellent « la théorie de l'échelon supérieur ». Le principe fondamental de cette théorie est que le centre de l'attention des leaders les plus importants d'une organisation influence les informations qu'ils perçoivent, les décisions qu'ils prennent, et enfin la direction et la réussite de l'entreprise. Mais qu'est-ce qui dicte ce à quoi font attention les leaders et les façons dont ils perçoivent les informations ? Il n'y a pas de piège : leur mentalité. Cette théorie suppose que les pensées d'une poignée d'individus dans des rôles clés de leadership ont un impact disproportionné sur la réussite d'une entreprise, et que le niveau de réussite d'une entreprise dépend de ce que la mentalité de ces cadres dirigeants leur permet d'effectuer : paraître bons ou apprendre et évoluer.

Ainsi, quand la mentalité des leaders d'entreprise est fixe, cela a un effet disproportionnellement négatif sur l'entreprise. Comme le souhait le plus fondamental de ces leaders est de paraître bons et d'être perçus comme des

individus qui ont ce qu'il faut, leurs priorités et leur attention sont naturellement et constamment tournées vers la reconnaissance de leur supériorité et de leur excellence. Ce centre d'attention vient soutenir toutes leurs actions, allant même jusqu'à remplacer leur souhait d'avoir un effet positif sur leur entreprise. Leur mentalité fixe les pousse à se protéger plutôt qu'à faire avancer leur entreprise.

Laissez-moi vous citer l'exemple d'un leader à la mentalité fixe et vous raconter comment sa présidence à la tête d'une grande entreprise s'est déroulée : Lee Iacocca. Iacocca était le président et dirigeant de Chrysler de 1979 à 1992. Il était connu pour son ego démesuré, mais il a d'abord été salué pour avoir redonné vie à l'image de Chrysler et avoir insufflé un nouvel élan à cette entreprise moribonde (même si le recul que l'on doit à l'histoire nous permet désormais de voir que Chrysler a plutôt bénéficié d'un sauvetage gouvernemental et d'interventions opportunes à l'encontre des imports japonais).

Les commentateurs du secteur ont suggéré que Iacocca, avec son ego, son comportement de vedette et son best-seller autobiographique dans lequel il se qualifie lui-même de héros, a refaçonné le paysage du leadership américain (et pas d'une façon positive). Avant Iacocca, la vision générale du PDG américain était celle d'un homme d'entreprise bien habillé, sans grand charisme et fade. Mais la gloire de Iacocca et sa réussite ont transformé les PDG américains : ils sont devenus des super-héros et des célébrités. À ce sujet, Jim Collins, l'auteur *De la performance à l'excellence*² et de *Bâties pour durer*³, a affirmé :

Dans les années 1980, la représentation des PDG dans les médias et la culture de manière générale a radicalement évolué. Et ce changement peut être rapporté à un seul et unique événement : la publication du livre de Iacocca. C'est à ce moment-là qu'à l'évidence tout a changé.

C'est ainsi que le mythe du PDG super-héros est né. Toutes les entreprises du monde voulaient leur Iacocca.

Ces commentateurs ont même suggéré que sans Iacocca, des individus comme Donald Trump, Steve Jobs ou Elon Musk n'auraient jamais été placés sur le piédestal sur lequel ils sont heureux de se trouver aujourd'hui. À vrai dire, James Surowiecki de *Slate* va même jusqu'à ajouter : « Sans Iacocca, nous ne parlerions certainement pas d'Enron et de WorldCom aujourd'hui. »

Si vous regardez la couverture de l'autobiographie de Iacocca, vous pouvez ressentir cette motivation alimentée par une mentalité fixe. Il est penché en arrière dans sa chaise de bureau en chemise et cravate, les mains derrière la tête dans une position de force extrême. Il est évident que Iacocca voulait être perçu comme le maillon supérieur de la chaîne alimentaire.

Au travers de tout son leadership, il a constamment prouvé qu'il était quelqu'un qui avait ce qu'il fallait, il a prouvé son excellence. Sa propre progression l'intéressait davantage que celle de Chrysler. Cela s'est vérifié de bien des façons. Au sein de Chrysler, les employés disaient que Iacocca était une abréviation de *I Am Chairman of Chrysler Corporation Always* (« Je serai à jamais le président de Chrysler Corporation »). De l'extérieur, il paraissait évident qu'il dépensait trop de temps et de ressources de l'entreprise sur des éléments qui doreraient son blason (afin de faire grimper les actions de Chrysler) et qu'il passait trop peu de temps à s'inquiéter de la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Par exemple, il maintenait le salaire des employés à un bas niveau et limitait les investissements qui pourraient améliorer la fabrication des véhicules, tout en dépensant 2 millions de dollars dans sa suite d'entreprise au Waldorf à New York.

Voici un autre exemple du chaos généré par la mentalité de Iacocca quand Chrysler a recommencé à éprouver des difficultés après sa première redynamisation. Alors que les actionnaires n'étaient pas satisfaits des performances de Chrysler, Iacocca a cherché des excuses et fait porter le blâme sur d'autres, plutôt que de reconnaître ses responsabilités et d'essayer de trouver la cause réelle du problème. Quand des manufacturiers automobiles japonais (Toyota, Honda...) ont commencé à s'imposer sur le marché américain, plutôt que de chercher à améliorer les véhicules Chrysler, Iacocca a travaillé conjointement avec l'administration Reagan afin d'imposer des tarifs et des quotas visant à freiner les importations japonaises. Le *New York Times* en est même allé de sa réprimande : « La solution est de faire de meilleures voitures sur notre territoire, et non pas de trouver des excuses courroucées à l'encontre du Japon. »

Dans un commentaire concernant la présidence de Iacocca chez Chrysler, Jim Collins détaille explicitement ce désir caractéristique de la mentalité fixe à se protéger par opposition à la progression organisationnelle :

Lee Iacocca... a sauvé Chrysler de la catastrophe, créant un des retournements de situation les plus célébrés (et mérités) de l'histoire de l'industrie américaine. L'action de Chrysler a atteint 2,9 fois la valeur du marché alors qu'il avait accompli la moitié de son mandat. C'est alors que son attention fut détournée par son désir de devenir l'un des plus légendaires PDG de l'histoire de son pays... Il participait fréquemment à des émissions de télévision comme le *Today Show* et *Larry King Live*, il est apparu dans plus de quatre-vingts publicités, a entretenu des rumeurs comme quoi il se porterait candidat à l'élection présidentielle (« Diriger Chrysler s'est révélé plus compliqué que diriger le pays... Je pourrais maîtriser l'économie nationale en six mois »). Il a également largement promu son autobiographie (vendu à 7 millions d'exemplaires)... L'action personnelle de Iacocca eut beau s'envoler, pendant la seconde moitié de sa présidence, l'action de Chrysler, elle, a chuté à 31 % sous le marché.

Cet effet de la mentalité fixe n'est pas propre à Iacocca. Des chercheurs ont tenté de mesurer cette concentration des PDG sur le paraître et le fait d'être des personnes qui ont ce qu'il faut en analysant 1) leur compensation financière par rapport au cadre supérieur suivant dans l'organigramme et 2) la taille de la photographie du PDG dans le rapport annuel de l'entreprise, une décision qui revient généralement au PDG lui-même. Au sein de ces recherches, il a été découvert que plus le salaire relatif du PDG est important et plus sa photographie est imposante dans le rapport annuel, plus la confiance du PDG en ses projections sera démesurée et plus il aura de chances d'être mêlé à des affaires de fraude.

Carol Dweck résume l'effet négatif de la mentalité fixe des leaders en affirmant que leur mode de fonctionnement standard est de « faire porter le chapeau à un autre, de cacher ses erreurs, de faire gonfler le prix des actions, d'écraser la concurrence et les détracteurs, et d'en faire baver aux plus petits ». Et cette situation n'est qu'aggravée par le fait que leur mentalité oblige ces dirigeants à voir ces façons de faire comme les meilleures pratiques possible.

Pourquoi l'adoption d'une mentalité de développement est-elle si importante quand on est leader ? Une mentalité de développement permet aux leaders de faire progresser leur entreprise au-delà de leur image personnelle. Il existe quatre comportements principaux qui opposent les leaders dont la pensée est fixe à ceux dont la pensée est de développement, et ces quatre comportements font toute la différence pour leur entreprise et pour les employés qu'ils dirigent et qu'ils gèrent.

Tout d'abord, plutôt que de se concentrer sur leur paraître ou sur le fait de faire leurs preuves, ceux dont la mentalité tend vers le développement se concentrent sur ce qui doit être accompli pour réussir, même si cela ne leur

donne pas le beau rôle. Cette focalisation leur permet de prendre des décisions qui bénéficieront à l'entreprise sur le long terme.

Nous pouvons prendre l'exemple d'Anne Mulcahy, la PDG de Xerox Corporation de 2001 à 2009 pour illustrer ce premier point. Sous son leadership, considéré comme légendaire dans le monde des affaires, elle a aidé Xerox à survivre à des désastres financiers qui ont failli mener l'entreprise à la faillite, et elle a fait de Xerox une société rentable en seulement quelques années. *Fortune* a dit d'elle qu'elle « avait effectué le plus beau retournement depuis Lou Gerstner ».

Quand Mulcahy est devenue PDG de Xerox, plutôt que d'être dans le paraître et d'accomplir des actions qui étaient dans son intérêt ou qui redoraient son blason, elle a fait ce qui était nécessaire pour que l'entreprise réussisse, même si cela ne dégageait pas une image particulièrement positive d'elle-même. Par exemple, afin de mieux comprendre l'entreprise et la façon dont ses décisions affectaient les employés en bout de chaîne, elle rapportait chez elle le week-end des classeurs entiers pour s'imprégner de leur contenu comme si elle avait un examen le lundi suivant. Elle a même demandé à un de ses employés de lui faire un cours d'introduction aux bilans comptables. Ces comportements ne démontraient pas nécessairement qu'elle était la plus qualifiée ou la plus à même d'être PDG, mais ils démontraient qu'elle s'inquiétait plus du sort de l'entreprise que de la protection de son image. Cela me pousse à me demander combien de leaders à la mentalité fixe iraient jusqu'à suivre un cours sur les bilans comptables.

Second point de différenciation. Plutôt que faire porter le blâme sur d'autres ou de trouver des excuses (comportement autoprotecteur), ceux dont la mentalité tend vers le développement prennent leurs responsabilités, ouvrant ainsi la voie au changement. Reconnaître ses responsabilités face à une erreur ne dégage pas nécessairement une image positive d'un dirigeant, mais sans cela, l'entreprise est vouée à manquer des opportunités.

Comme nous avons repris l'idée que Mulcahy « avait effectué le plus beau retournement depuis Lou Gerstner », voyons d'un peu plus près ce qui a apporté son succès à ce dernier. Gerstner était le PDG d'IBM d'avril 1993 à 2002. Durant sa présidence, il a piloté l'entreprise qui, en 1993, affichait les plus grosses pertes de l'histoire des affaires américaines (8 milliards de dollars) et il l'a menée au travers d'une évolution organisationnelle massive qui lui a valu une augmentation de sa valeur boursière de 29 milliards à

168 milliards de dollars en neuf ans. C'est quelque chose d'incroyable. Même pour l'époque, l'expression « évolution organisationnelle massive » pourrait être considérée comme un euphémisme, car IBM a opté pour un modèle commercial totalement différent, passant de la fabrication d'ordinateurs centraux à des solutions de technologies informatiques intégrées.

Contrairement à Iacocca, Gerstner ne pointait pas du doigt les conditions du marché externe pour expliquer les échecs d'IBM ni même n'essayait d'accroître sa représentation dans les médias. En évitant de s'intéresser à ces dernières questions, il a pu aborder les causes racines du déclin d'IBM. Comme IBM était en perte de vitesse flagrante face à Microsoft, HP et Apple dans le domaine de l'informatique, Gerstner s'est rapidement tourné vers les facteurs internes qui ralentissaient la productivité (certainement mis en place par des leaders à la mentalité fixe) : le prestige et le fait de croire que tout était dû à l'entreprise. Il a aplani l'organigramme de la société, a dissous le comité de gestion (le rôle de pouvoir ultime des cadres d'IBM), s'est ouvert à des avis d'experts externes, et a simplement remercié ceux qui aimaient s'adonner à des jeux politiques ou aux intrigues internes. Il a établi une culture de développement qui se tournait collectivement vers l'apprentissage, le développement et l'évolution, ce qui a eu pour conséquence de multiplier la valeur boursière de l'entreprise par six.

Troisième point de différenciation, plutôt que de se défendre face à des opinions divergentes, ceux dont la mentalité tend vers le développement cherchent à ce qu'on les remette en question. Ils disent souvent « je cherche à employer des gens plus intelligents que moi », même si cela apporte critique et questionnements. En adoptant cette approche, ils reconnaissent leur vulnérabilité. Plutôt que de dissimuler ces faiblesses comme un leader à la mentalité fixe, ils s'entourent de personnes pouvant les pallier, laissant la place à un équilibre plus sain des forces, des capacités et des pouvoirs.

Ed Catmull exemplifie bien cette approche. Avant même son parcours chez Pixar, Catmull a compris que s'il voulait que les groupes et les équipes dont il avait la responsabilité relèvent les défis associés au dépassement des barrières technologiques, il se devait d'employer des individus plus intelligents et plus qualifiés que lui. En fait, lors de son premier rôle en tant que leader d'une organisation et lorsqu'il a dû composer une équipe, l'une des premières personnes qu'il a reçues en entretien était un leader reconnu avec un parcours incroyable : Alvy Ray Smith. En parlant de cette situation,

Catmull admet : « J'étais partagé en rencontrant Alvy, car, en toute honnêteté, il était bien plus qualifié que moi pour gérer le laboratoire. Je me souviens encore de ce sentiment désagréable, de cette tension de l'instinct qui réagit face à une menace potentielle : voici, me suis-je dit, voici l'homme qui pourrait bien me remplacer un jour. Mais je l'ai quand même engagé. » La mentalité de Catmull lui a permis de privilégier le développement de l'organisation avant son image. Il savait que s'il voulait que son laboratoire ait du succès, il devait attirer les esprits les plus vifs, ce qui signifiait également faire taire ses inquiétudes personnelles.

Réfléchissez à ce point que Catmull a appris très tôt dans son parcours professionnel. Cela est possible uniquement si vous avez une mentalité de développement :

Depuis, j'ai décidé de n'employer que des personnes plus intelligentes que je ne le suis. Le bénéfice évident de cette politique est que des employés exceptionnels sont tout le temps en train d'innover, d'exceller et de donner une bonne image de l'entreprise (et par extension de vous). Mais un autre bénéfice moins évident m'est apparu en repensant à cette période. Engager Alvy m'a changé en tant que manager : en ignorant ma peur, j'ai appris que cette dernière n'avait pas lieu d'être. J'ai souvent côtoyé des gens qui s'engageaient sur la voie qui leur semblait la plus sûre et qui n'en ressortaient pas grandis. En engageant Alvy, j'avais pris un risque, et ce dernier a produit un résultat incroyable : un membre d'équipe brillant et dévoué. Durant mes études supérieures, je m'étais demandé comment recréer l'environnement dans lequel j'évoluais à l'époque. Et là, soudain, je voyais comment y parvenir. Privilégiez toujours ce qu'il y a de mieux, même si cela peut vous paraître menaçant.

Quatrième point de différenciation. Plutôt que de se focaliser sur leur propre avancement, les leaders dont la mentalité tend vers le développement cherchent à faire évoluer ceux dont ils ont la responsabilité. Cela s'explique par le fait que les leaders dont la pensée est fixe voient leurs employés comme étant incapables d'améliorer leurs capacités, aptitudes et intelligence ; ils ne voient pas de raison d'investir du temps, des efforts et des ressources pour améliorer autrui. C'est pourquoi seuls ceux dont la pensée est de développement se permettent de prendre le temps, de faire des efforts et de dépenser des ressources pour aider les autres.

Dans le cadre d'une étude tout à fait unique, Peter Heslin, Don VandeWalle et Gary Latham ont découvert que les leaders dont la mentalité tend vers le développement fournissent davantage de feed-back et ceux-ci sont de meilleure qualité. De plus, ils ont découvert également qu'un de ces derniers leaders serait plus enclin à accompagner un employé peu performant, tandis que les leaders à la mentalité fixe auront plus facilement tendance à renoncer. En d'autres termes, quand un tel leader n'est pas

satisfait du travail de quelqu'un, il aura tendance à vouloir se débarrasser de l'employé en question plutôt que de chercher d'où provient le problème (manque de matériel ou de ressources), et ne verra pas ou ne cherchera pas à régler le problème.

Comme les leaders à la mentalité de développement se focalisent en priorité sur l'apprentissage et le développement, plutôt que sur le paraître et l'autovalidation, leur ego a moins besoin d'être protégé. Ils n'ont aucun besoin de prouver ou d'afficher leur supériorité. Cela leur permet d'allouer du temps et des ressources aux besoins et à la réussite de ceux dont ils ont la responsabilité.

Résumé

N'est-ce pas incroyable de voir l'impact que peut avoir sur notre vie personnelle, professionnelle et dans notre leadership quelque chose d'aussi insignifiant que ces verres qui nous permettent de percevoir le monde ?

Maintenant, passons à la pratique, créons et cultivons une mentalité de développement.

Chapitre 8

CULTIVER UNE MENTALITÉ DE DÉVELOPPEMENT

Le problème de l'humanité n'est pas que nos attentes sont trop importantes et que nous échouons, mais plutôt qu'elles sont trop basses et qu'elles ne sont pas déçues.

– Inconnu

Plus tôt, j'ai raconté l'histoire de Johnny Manziel et de sa mentalité qui l'avait poussé à penser, à agir et à se comporter de manière à gâcher ses capacités naturelles. Dans les années 1980, un autre athlète a connu des difficultés similaires à cause de sa mentalité fixe. Mais plus tard, il a réussi à acquérir une mentalité de développement, ce qui lui a permis de changer totalement le base-ball grâce à l'emploi d'analyses statistiques et de projections afin de mieux évaluer la valeur des joueurs de base-ball, une méthode actuellement employée par toutes les équipes. Cet athlète est aujourd'hui vice-président exécutif des opérations de base-ball des Oakland Athletics et il s'appelle Billy Beane. Le best-seller *Moneyball* et le film qui en est tiré, *Le Stratège*, retracent sa vie.

Alors qu'il était au lycée de Mt. Carmel près de San Diego, Beane fascinait les équipes et recruteurs professionnels. Il avait un don naturel, c'était un réel *five-tool player* (un joueur à cinq outils) : quelqu'un sachant frapper pour faire circuler la balle, sachant frapper avec puissance, courir, lancer et jouer au champ. C'est l'un des plus grands joueurs de base-ball de lycée à venir de Californie du Sud, ce qui n'est pas peu dire.

Beane était un vrai phénomène du sport. En plus d'obtenir d'excellents résultats au base-ball, il était doué en basketball et en football américain. Il obtenait également des résultats scolaires tout à fait honorables. Stanford lui a proposé une double bourse, pour qu'il joue au base-ball et au football (en tant que *quarterback*, le successeur potentiel de John Elway, qui allait devenir une célébrité de la NFL). Il faisait partie des joueurs les plus en vue pour la *draft* de la Major League Baseball de 1980. Les Mets de New York pensaient l'engager dès la première sélection générale, mais comme les équipes s'imaginaient qu'il irait à Stanford plutôt que de devenir professionnel, les Mets l'ont sélectionné au 23^e rang.

Mais, malheureusement, malgré son talent hors du commun, Beane avait une mentalité fixe, l'empêchant de persévérer face à un échec. Dans le base-ball, l'échec fait partie intégrante du jeu. La moyenne de présence sur les bases est d'environ 320 ; cela signifie qu'un batteur n'atteindra une base que 32 % de son temps de jeu. Dans le livre *Moneyball*, Michael Lewis écrit : « La question n'était pas que [Beane] n'aimait pas échouer ; c'était plutôt qu'il ne savait pas comment échouer. » Beane percevait chaque retrait, que ce soit pour une frappe ou alors pour aucune frappe (*strikeout*), comme le signe que lui était un raté. Se percevant lui-même comme quelqu'un dont le talent était fixe, il ne lui restait plus qu'à intérioriser cet échec, qui venait petit à petit saper sa confiance en lui.

Malheureusement, la mentalité de Beane ne lui a jamais permis d'atteindre son plein potentiel de joueur. Il a passé la majorité de sa carrière dans les leagues mineures, passant des clubs-écoles des Mets, des Minnesota Twins, des Detroit Tigers, pour terminer chez les Oakland Athletics. Lassé de son train de vie, il a demandé à devenir un recruteur pour les Oakland Athletics, et cela lui a été accordé en 1990. Trois ans plus tard, il est devenu adjoint de la direction générale. En 1997, il est devenu directeur général.

Alors que Beane était adjoint du directeur général, le club a changé de propriétaire. Avec ce changement en 1995, les montants dépensés par les Athletics pour de nouveaux joueurs sont devenus les moins importants de league majeure, alors qu'auparavant les Athletics faisaient partie des équipes dépensant les plus grosses sommes. Cela a rendu le travail de Beane, qui consistait à rassembler une équipe gagnante, encore plus compliqué, il n'avait plus le budget pour engager les joueurs les plus talentueux.

C'est à cette époque que la mentalité de Beane a commencé à changer. Comme il n'était plus capable de gagner grâce aux seuls fonds des Athletics, Beane a mis sur pied un système de sélection des joueurs selon leur productivité sur le terrain plutôt que basé sur le paradigme dominant le base-ball : le talent perçu. Comme l'a dit Carol Dweck : « Ce n'était plus le talent qu'ils achetaient, mais la mentalité. »

Cette expérience, basée sur la mentalité de Beane, a porté ses fruits en 2002. Les Athletics ont remporté 103 matchs cette année-là (dont vingt d'affilée) et le championnat de division, malgré le fait qu'ils avaient la deuxième paie la plus basse de tout le milieu du base-ball. Il va sans dire que cet exploit a été retentissant. Depuis, les équipes de MLB emploient des analyses statistiques pour décider quels joueurs acquérir et comment les employer sur le terrain (l'ordre dans lequel les placer à la batte, leur placement dans le champ). Cela a radicalement changé la façon dont le base-ball est joué et géré.

Changer de mentalité est possible

Tout le monde peut changer de mentalité afin de rencontrer davantage de succès. Les chercheurs Joshua Aronson, Carrie Fried et Catherine Good ont découvert qu'en demandant simplement à des étudiants d'écrire sur le fait de travailler dur plutôt que sur leurs difficultés (une tâche permettant de cultiver une mentalité de développement), leur investissement et leurs résultats scolaires étaient meilleurs que ceux des étudiants du groupe de contrôle. Les chercheurs ont prouvé maintes et maintes fois que de tels exercices pouvaient avoir un fort impact sur les attitudes et les comportements des sujets pendant près de six semaines.

Afin de complètement comprendre comment faire évoluer notre mentalité, il peut être utile de revoir la science cognitive associée à la mentalité. Rappelez-vous, les mentalités sont des connexions neuronales dans le cortex préfrontal qui sont plus ou moins fortes et réactives que d'autres connexions neuronales. Ces connexions hyperréactives nous poussent à rapidement interpréter des informations de manière prévisible et récurrente.

Cela signifie que lorsque l'on parle de changer de mentalité, on parle en définitive de recâbler le cerveau, ou plus exactement de modifier les

connexions neuronales de notre cerveau. Nous devons réduire l'importance de nos connexions neuronales caractéristiques des mentalités négatives et renforcer les positives.

Pour ce faire, nous devrions nous rappeler cette phrase : les neurones qui s'excitent ensemble se lient entre eux. En définitive, tout ce qu'il nous faut faire, c'est de renforcer nos connexions neuronales positives.

Ce processus de réfection des connexions de notre cerveau n'est pas si différent que d'apprendre à compter jusqu'à 10 dans une langue étrangère. Cela implique un effort concerté qui est d'apprendre les mots associés à chaque nombre. Par la suite, il nous suffit d'effectuer des actions quotidiennes relativement restreintes, et pourtant bien conscientes, afin de nous entraîner à compter dans une nouvelle langue. En quelques semaines, nous en arriverons doucement au stade où compter jusqu'à 10 dans cette nouvelle langue nous viendra naturellement. Et voilà, de nouvelles connexions ont été établies dans notre cerveau.

Un des défis que doivent relever les individus quand ils cherchent à améliorer et à changer de mentalité est qu'ils croient qu'on ne peut pas réinitialiser ses connexions actuelles. Quand elle nous parle de son expérience au travers de laquelle elle a évolué d'une mentalité fixe à une mentalité de développement, Carol Dweck écrit : « J'ai compris pourquoi je m'inquiétais tant de mes erreurs et de mes échecs. Et j'ai compris pour la première fois que j'avais le choix. » Modifier les connexions de notre cerveau et laisser derrière nous une mentalité fixe est une question de choix : croire que l'on peut changer.

Afin d'adhérer à ce principe, il nous faut comprendre à quel point notre cerveau est malléable et influençable. Une des meilleures sources pour en apprendre davantage sur cette malléabilité du cerveau est de s'intéresser aux conférences TED et TEDx. Si vous cherchez sur YouTube « TED and Brain Plasticity », vous verrez plus d'une dizaine de résultats qui vous présenteront des conférences réellement intéressantes. De plus, laissez-moi vous recommander un livre : *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*, de Norman Doidge¹. Le livre peut être décrit ainsi :

Un étonnant nouveau domaine de la science appelé la neuroplasticité vient d'apparaître et il met à mal cette théorie éculée comme quoi le cerveau est un organe immuable... Nous y trouvons plusieurs expériences, celle d'une femme née avec la moitié d'un cerveau qui s'est reconfiguré afin de fonctionner à pleine capacité, des personnes aveugles apprenant à voir, des troubles de l'apprentissage guéris, des QI s'accroître, des cerveaux âgés redevenant jeunes, des patients

victimes d'AVC réapprenant à parler, des enfants touchés par une infirmité motrice cérébrale apprenant à se déplacer avec plus d'aisance, la dépression et l'anxiété bannies à jamais et des traits de caractère de toute une vie gommés pour toujours. Grâce à ces merveilleuses histoires qui interrogent les mystères du corps, des émotions, de l'amour, de la sexualité, de la culture et de l'éducation, le Dr Doidge nous propose un livre inspirant, à l'émotion formidable et qui saura changer à jamais notre vision du cerveau, de la nature de l'homme et du potentiel humain.

Une fois que nous aurons appris à croire que l'on peut changer de mentalité, nous aurons alors la motivation d'apprendre son langage.

Étape 1 : En apprendre davantage sur les mentalités et savoir les reconnaître

Avant de lire cette partie du livre, vous ne saviez peut-être rien des mentalités fixe et de développement. Sans ces indications et une compréhension basique de ce qu'elles représentent, vous n'êtes pas en mesure de vous interroger sur ces dernières et encore moins de les faire évoluer.

Mais une fois ces bases acquises, vous pouvez commencer à les concrétiser. Elles deviennent un élément que vous pouvez analyser, sur lequel vous concentrer puis vous ajuster. Mettre un nom sur des mentalités spécifiques et en apprendre davantage à leur sujet est certainement la partie la plus stimulante du processus. Et vous avez déjà bien entamé le travail à ce stade.

Grâce à cette compréhension basique, vous êtes en mesure d'identifier les différentes mentalités. Cela vous permettra de vous éveiller encore davantage au rôle que joue votre mentalité dans votre vie.

Les marqueurs d'une mentalité fixe sont :

- Ressentir le besoin de prouver son intelligence, son talent, sa supériorité.
- Accorder de l'importance aux statuts, à la hiérarchie et au fait d'avoir le contrôle.
- Ne pas vouloir faire quelque chose simplement parce que cela semble compliqué.
- Se concentrer plutôt sur le fait d'engager des individus talentueux plutôt que de faire évoluer les employés actuels.
- Trouver des excuses et faire porter le blâme sur quelqu'un d'autre quand quelque chose ne va pas, plutôt que de reconnaître sa

responsabilité.

- Chercher des opportunités pour obtenir davantage de pouvoir.
- Voir les autres comme des personnes qui ont ou n'ont pas ce qu'il faut.
- Ressentir le besoin d'être supérieur aux autres.
- Vouloir engager des personnes qui disent « oui » à tout plutôt que des individus qui vous remettront en question au travers de nouvelles perspectives.
- Considérer les livres de développement personnel ou d'autres opportunités d'apprentissage comme des sources de mal-être et de culpabilité.
- Perdre rapidement tout intérêt pour une tâche si elle ne se réalise pas naturellement.
- Ressentir l'envie de renoncer quand une situation ne se passe pas comme vous le souhaitez.
- Se sentir menacé par la réussite d'autrui.
- Se mettre facilement sur la défensive quand vous recevez des critiques constructives.
- S'en tenir à ce qui est familier quand vous devez choisir entre quelque chose que vous connaissez ou quelque chose qui vous poussera à apprendre de nouvelles choses.

Les marqueurs d'une mentalité de développement sont :

- S'enthousiasmer face à de nouveaux défis et aux opportunités d'apprentissage et d'évolution qu'ils annoncent.
- Chercher à mettre à mal les barrières des statuts et des hiérarchies.
- Chercher plutôt à développer des talents plutôt que de simplement les engager.
- Prendre ses responsabilités quand les choses ne vont pas comme prévu.
- Chercher des occasions de partager votre pouvoir.
- Penser que nous sommes tous égaux face à la réussite, et lorsqu'un individu échoue, se demander ce qui lui manque (plutôt que de se demander de quel talent il ne dispose pas).
- Vouloir engager des individus au travers desquels vous pouvez apprendre des choses et qui pallient vos faiblesses.
- Considérer les livres de développement personnel ou d'autres opportunités d'apprentissage comme des sources d'enthousiasme et d'énergie.

- Être prêt à se recentrer et à redoubler d'efforts quand quelque chose ne vient pas naturellement.
- Se réjouir de la réussite d'autrui.
- Être prêt à accepter et à analyser les critiques constructives.
- Préférer ce qui est difficile quand vous devez choisir entre quelque chose de familier ou quelque chose qui vous poussera à apprendre de nouvelles choses.

Étape 2 : Identifier votre mentalité actuelle

Grâce à cette connaissance des différentes mentalités, que vous savez désormais reconnaître, vous êtes en mesure d'analyser et d'identifier votre pensée actuelle. Cela est plus facile à dire qu'à faire quand on est enraciné dans une mentalité fixe.

Laissez-moi vous parler d'une conversation que j'ai récemment eue avec une présidente d'université. Très tôt un matin, j'ai reçu un e-mail m'invitant à présenter une session de développement en leadership pour un cabinet universitaire, qui comprenait une présidente et huit vice-présidents. Le premier e-mail indiquait qu'ils voulaient effectuer une sorte d'autoanalyse. J'ai pensé qu'ils avaient entendu parler de mon analyse des mentalités et qu'ils voulaient s'y essayer. J'ai demandé davantage d'informations et je leur ai transmis de plus amples détails sur le sujet.

Quelques heures plus tard, la présidente m'a appelé. Elle m'a informé qu'elle voulait que j'effectue un exercice de team building et a rapidement dit qu'elle ne voyait pas l'utilité d'aborder la question des mentalités, car ils « savaient tout ce qu'il y a savoir sur les mentalités fixe et de développement ». Puis, elle a dit que chacune avait ses bons et ses mauvais côtés, ce qui m'a mené à croire qu'elle n'en savait pas tant sur le sujet qu'elle le pensait.

Je lui ai demandé quelle était la finalité de cet exercice de team building.

Elle m'a dit que l'université était dans une phase très difficile, puis elle m'a cité les difficultés variées qu'elle rencontrait :

- Une variété de facteurs externes résultant en une baisse des demandes d'inscription.
- Trois nouveaux membres du cabinet causant un certain malaise dans les différentes divisions.

- Un nombre certain de plaintes de la part de lanceurs d'alerte.
- Les professeurs avaient décidé de faire front pour formuler une plainte formelle contre l'administration.

Ces problèmes donnaient l'impression au cabinet et à la présidente qu'ils passaient leur temps à régler de petites urgences. Elle voulait qu'une session les aide à établir une certaine cohérence de groupe, qui viendrait générer une expérience positive malgré tout ce chaos.

Je lui ai alors demandé :

« Est-ce que les membres de votre équipe s'entendent bien ? Est-ce qu'ils travaillent bien ensemble ? »

– Oui. C'est de loin le meilleur cabinet avec lequel j'ai travaillé en treize ans de présidence. »

Un peu déconcerté par tout cela, j'ai voulu résumer ce qu'elle m'avait dit : « Votre université se retrouve face à plusieurs difficultés qui semblent liées à la mentalité, et plutôt que de gérer ces problèmes, vous voulez une session de team building pour une équipe qui fonctionne déjà bien ? »

Il nous a paru évident que nous ne pourrions pas nous entendre, nous avons donc mis un terme à l'appel. Je pense qu'elle n'a pas apprécié que je sous-entende que son cabinet et elle pourraient bénéficier d'une session de développement de leadership et de mentalité, et elle a décidé de m'asséner un coup sous la ceinture juste avant de raccrocher : « Mon assistante m'indique que de toute façon vos prix ne sont pas raisonnables. » Je n'ai pas pu m'empêcher de rire, car je leur avais donné un tarif qui était moitié moins cher que mes honoraires habituels, et qu'elle représente une des universités qui pratiquent les prix les plus élevés du pays.

Malgré le fait que la présidente affirmait « savoir tout ce qu'il y avait à savoir » sur les mentalités fixe et de développement, elle ne comprenait pas que sa mentalité fixe, qui la poussait à fuir et à éviter les problèmes, l'avait empêchée d'accepter des critiques, que ce soit de ses collègues ou de moi. Je me demandais alors si le fait que son cabinet soit le meilleur qu'elle ait connu de sa présidence tenait au fait qu'elle était entourée d'individus disant « oui » à tout et qui la maintenaient sur son piédestal, ne souhaitant alors pas remettre en question sa position de dominante.

Sans une bonne compréhension de notre mentalité actuelle et de son impact, nous ne verrons aucune raison pour laquelle nous devrions l'améliorer.

Il existe trois moyens de passer à l'étape suivante afin de mieux comprendre la différence entre ces mentalités et ainsi saisir encore davantage quelle est la vôtre.

D'abord, concentrez-vous sur vous-même. Déterminez à quel point vous accordez de l'importance au paraître et ressentez le besoin de vous mettre en avant, vous et vos talents, vos aptitudes et votre intelligence. Employez également les marqueurs listés ci-dessus et essayez de les retrouver dans votre vie.

Ensuite, effectuez l'analyse mentionnée plus tôt dans le livre, si ce n'est pas déjà fait, naturellement. Cela vous permettra de déterminer comment vous vous situez sur le spectre fixité-développement par rapport à d'autres.

Enfin, ouvrez-vous au monde. Là est certainement l'étape la plus complexe, mais également la plus bénéfique dans l'identification de votre mentalité. Demandez à ceux qui vous sont proches, vos collègues et vos amis aussi, s'ils pensent que vous avez une mentalité fixe ou une mentalité de développement, comment elle se manifeste, et comment elle les a affectés.

Étape 3 : Identifier votre objectif et déterminer votre voie

Une fois que vous avez identifié votre mentalité actuelle (votre point de départ), identifiez celle que vous souhaitez adopter. Elle représente votre destination. Connaître autant votre point de départ que votre destination vous permet de mettre en place un parcours qui pourra vous faire améliorer votre mentalité.

C'est à ce moment précis que nous rentrons dans la pratique et que vous déployez des efforts bien particuliers qui viendront modifier vos connexions neuronales afin que vous dépendiez davantage de vos connexions de développement. Tout comme il faut un entraînement répété et conscient pour compter de manière fluide jusqu'à 10 dans une langue étrangère, il en va de même lorsque l'on souhaite changer de mentalité.

Au début, cela n'aura rien de naturel. Quand nous nous trouverons face à un défi, nous aurons vite fait de nous en remettre aux connexions neuronales de notre mentalité fixe. Mais au lieu de cela, il nous faut ralentir notre réflexion, prendre conscience de ce processus, et plutôt que de réagir, nous devons décider de répondre en pleine conscience.

Les recherches ont démontré que la meilleure façon de parvenir à ces fins était la méditation. Il y a quelques années, alors que je n'avais encore jamais médité, je voyais cela comme une pratique bonne pour les hippies. Mais en m'intéressant de plus près à la neuroscience sous-jacente des mentalités, je découvrais de plus en plus de recherches louant les bienfaits de la méditation. En outre, les études ont prouvé que méditer peut mener aux bénéfices suivants, parmi tant d'autres :

- Réduire les distractions.
- Aider à focaliser l'attention dans le cas de demandes opposées.
- Réduire le nombre de sources attentionnelles pouvant alimenter les distractions.
- Améliorer la capacité à intégrer de nouvelles informations et à y répondre.
- Améliorer la créativité, la pensée convergente et divergente et la faculté de résoudre des problèmes.
- Aider à éviter toute réaction forte face à des facteurs de stress et à mieux gérer ce dernier.
- Aider à mieux réagir face aux objectifs et aux critiques constructives.
- Réduire le temps nécessaire à la dissipation d'émotions négatives.
- Aider à la création d'une distanciation psychologique saine au travail.
- Aider à mieux intégrer les informations et à adopter un comportement plus rationnel.
- Aider à afficher des émotions plus positives.
- Aider à la création de relations plus efficaces avec autrui.
- Aider à obtenir des qualités en communication plus efficaces (l'écoute, une meilleure attention et des jugements moins évaluatifs).
- Aider à la création d'une plus grande empathie, compassion et respect.
- Aider à mieux gérer et résoudre les conflits.
- Aider à appréhender l'environnement avec plus de précision afin de le rendre moins sujet aux distorsions et biais internes.
- Aider à la création d'un environnement psychologique plus sûr.
- Aider à être plus satisfait de son travail.
- Aider à avoir des réactions plus authentiques et optimistes.
- Aider à être plus résilient face à l'adversité, aux conflits et aux échecs.
- Aider à mieux appréhender le changement.
- Aider à prendre plus conscience de son travail.

- Aider à l'adoption d'une motivation plus autonome (effectuer des activités considérées comme importantes et/ou agréables).
- Aider à atteindre des performances professionnelles supérieures.
- Aider à adopter des comportements plus éthiques, prosociaux et moins déviant.

Pour l'essentiel, la méditation est le fait de vouer un temps à devenir totalement présent et conscient. Cela implique généralement de se concentrer sur sa propre respiration afin de laisser la possibilité à votre esprit d'être totalement présent. Bien que cela soit un côté important de cette activité, l'aspect le plus critique est ce qu'il advient lorsque votre esprit commencera à se distraire, ce qui arrivera forcément. Lorsque vous en prendrez conscience, il sera alors important de recentrer votre esprit sur votre respiration. C'est ce choix conscient de la pleine présence qui renforce la capacité de notre cerveau à surmonter toutes ces inclinations naturelles à réagir dans la hâte, à cause de notre connexion neuronale négative, et au lieu de cela à réagir sciemment et à se reposer sur des connexions neuronales positives plus lentes.

En tant que telle, la méditation ne permet pas de changer de mentalité, mais elle nous rend plus à même de le faire.

Laissez-moi vous donner quelques conseils plus spécifiques pour que votre mentalité tende davantage vers le développement. Comme ce changement nécessite une pratique consistante et répétée dans le temps, je vous recommande d'alterner entre ces différents exercices quotidiennement. En un mois environ, vous serez bien engagé sur la voie vers votre nouvelle mentalité.

- Tenez un journal. Écrivez une anecdote dans laquelle vous avez doublement échoué, à savoir un moment où vous avez échoué à quelque chose, puis failli une nouvelle fois, car vous avez décidé de ne rien apprendre du premier échec. Écrivez une anecdote dans laquelle vous n'avez échoué qu'une fois et avez choisi d'en tirer une leçon. Écrivez des anecdotes au travers desquelles vous avez choisi de relever un défi et y êtes parvenu. Démontrez-vous à vous-même que vous y êtes parvenu et que vous pouvez y parvenir à nouveau.
- Lisez davantage et renseignez-vous sur les mentalités fixe et de développement. Lisez le livre de Carol Dweck, *Changer d'état d'esprit*. Je vous conseille également de lire *You Are a Badass* de Jen

Sincero². Lisez des articles sur le sujet en ligne. Faites des recherches sur mon blog : <https://www.ryangottfredson.com/blog> (en anglais).

- Visionnez des vidéos qui mettent en avant la mentalité que vous voulez développer. Eduardo Briceño a donné deux conférences TEDx très intéressantes sur le sujet, tout comme Amy Purdy (« Living Beyond Limits »). Regardez des films au travers desquels les personnages principaux, malgré les difficultés, parviennent à relever les défis, comme *Rocky*, *Rudy*, *Le Plus Beau des Combats*, *Ciel d'octobre*, ou encore *Les Figures de l'ombre*. Nick Vujicic, un homme né sans bras et sans jambes, est un orateur qui donne aujourd'hui des discours de motivation géniaux que l'on peut retrouver sur YouTube.
- Partagez de petites discussions sur le sujet des mentalités fixe et de développement. Où les avez-vous identifiées dernièrement, dans votre vie ou chez ceux que vous côtoyez ? Quels ont été les résultats ? Dans le même temps, essayez de transmettre aux autres ce que vous avez appris sur chacune de ces mentalités. J'ai découvert qu'il n'y a rien de mieux pour apprendre que de transmettre son savoir.

Étape 4 : Vous détacher de votre mentalité dominante

Faire évoluer notre mentalité en appliquant les trois étapes citées ci-dessus n'est pas compliqué, mais cela requiert un effort concerté. C'est cette phase d'effort qui rend cette expérience plus difficile pour nous, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, car cette phase nous impose d'adopter de nouvelles habitudes. Ensuite, cela peut s'avérer effrayant pour certains.

Effrayant, car nous avons pris l'habitude de percevoir le monde d'une certaine façon. Nous nous identifions certainement à notre façon actuelle de voir le monde et envisageons cette perspective comme une partie intégrante de nous-mêmes. Ainsi, pour certains d'entre nous, l'idée de changer de mentalité donnera l'impression d'une sorte de capitulation.

Prenons le stéréotype du manager « c'est comme ça et pas autrement » que représentent Alan du chapitre 1 ou Lee Iacocca. Leur style de leadership est motivé par le besoin de paraître bons. Cette perspective autojustificatrice et égocentrique est devenue une partie intégrante de la façon dont ils se perçoivent. S'ils devaient choisir de changer, ils pourraient bien considérer qu'ils se trahissent eux-mêmes, ou qu'ils admettent une

défaite et se sentiraient faibles. La réalité est tout autre : ils ne seraient pas en train de se trahir, mais de s'améliorer.

Il faut reconnaître que percevoir le monde d'une autre façon peut paraître pour le moins hasardeux, voire angoissant. Prenons par exemple un adulte qui n'a jamais bu une goutte d'alcool et qui se trouve dans une situation dans laquelle il en a la possibilité. Cet individu doit bien avoir quelques craintes face à l'idée de renier sa position quant à l'alcool, car il n'est pas certain de l'effet que celui-ci pourra avoir sur lui à court terme (est-ce que cela lui fera perdre tout contrôle et toute retenue ?), à moyen terme (est-ce qu'il se sentira mal le lendemain matin ?), et à long terme (si la consommation d'alcool s'inscrit dans son mode de vie, quel impact est-ce que cela pourra avoir ?). Ces incertitudes peuvent être effrayantes. Nous avons ce même type de sentiments face à la possibilité de changer de mentalité.

Voici quelques conseils qui pourraient vous aider à lâcher prise.

Tout d'abord, renseignez-vous sur des individus qui ont changé de mentalité. Le livre de Carol Dweck, *Changer d'état d'esprit*, en propose plusieurs exemples. Un étudiant, Tony, a fait évoluer son monologue personnel après avoir appris la différence entre la mentalité fixe et la mentalité de développement. Il est passé de « j'ai un talent naturel ; je n'ai pas besoin d'étudier ; je n'ai pas besoin de dormir ; je suis supérieur » à « ne t'inquiète pas tant d'avoir l'air intelligent. Ne t'inquiète pas tant d'éviter les échecs. Tout ça, c'est autodestructeur. Commence par étudier et dormir et avance dans ta vie ».

Ensuite, identifiez de petites victoires. Quelle compétence voulez-vous acquérir qui ne nécessite pas un effort important ? Par exemple, si vous voulez apprendre à faire un gâteau, visionnez quelques vidéos sur YouTube et entraînez-vous à en faire un nouveau par semaine pendant deux mois. À la fin de cette période, vous aurez découvert qu'apprendre une nouvelle compétence n'est pas si intimidant. La surprenante réalité selon Josh Kaufman, l'auteur de *La Méthode des 20 heures : Comment tout apprendre... très vite*³, est que bien qu'apprendre une nouvelle compétence peut représenter un défi, « le cerveau de l'homme est optimisé pour retenir de nouvelles compétences extrêmement vite. Si vous persistez et pratiquez quelque chose de manière intelligente, vous verrez des améliorations importantes en très peu de temps... Vous pouvez généralement atteindre l'objectif que vous vous êtes fixé en 20 heures de pratique délibérée ».

Troisièmement, adoptez un monologue interne positif. Lors d'une très importante étude impliquant plus de 44 000 personnes, une équipe de psychologues du sport a testé trois techniques de motivation afin de déterminer laquelle avait les effets les plus bénéfiques : le dialogue intérieur (se dire : « je peux faire mieux que ça »), le visionnage (s'imaginer en train de faire quelque chose mieux), et la planification en si-alors (« si je commence à douter de moi, je me rappellerai alors que j'ai les compétences adéquates»). Le dialogue interne est considéré comme la technique ayant le plus grand effet sur l'intensité des efforts et les performances d'autrui.

Voici certaines façons d'employer un dialogue interne pour tendre davantage vers le développement :

- Plutôt que de dire que vous n'êtes pas capable de faire quelque chose, ajoutez « pour le moment » à la fin de votre phrase. Plutôt que dire, « je ne sais pas comment préparer un gâteau de A à Z », dites plutôt « je ne sais pas comment préparer un gâteau de A à Z, pour le moment ».
- Remplacez simplement les termes comme *échec* et *difficulté* par *apprentissage*.
- Au lieu de vous répéter, « ce n'est pas facile », ou « je n'y arriverai pas » dites-vous plutôt « je peux toujours faire mieux, je vais donc continuer à m'entraîner ».

J'ai récemment commencé à appliquer ces conseils. En tant que professeur et chercheur, je suis censé publier mes recherches dans des revues scientifiques de haute qualité, pour lesquels le niveau d'acceptation des articles tourne autour de 10 %. L'échec n'est donc pas quelque chose d'inhabituel. Mais ce n'est pas pour autant que le rejet est facile à gérer. Quand un de ces journaux a refusé un article de recherche que je pensais réellement intéressant, mon cerveau a commencé à me transmettre des messages typiques de la mentalité fixe : « Tu n'es pas un bon chercheur », « Tu n'as pas les qualités requises pour être publié » ou encore « Tu devrais renoncer à cet article, car tu seras encore davantage rejeté à l'avenir ».

Heureusement, comme je sais reconnaître les marqueurs de la mentalité fixe, j'ai été en mesure de contrecarrer ces sentiments naturels. J'y suis parvenu de plusieurs façons. Tout d'abord, je me suis dit que c'était une opportunité d'apprentissage et de développement, et que je pourrais alors améliorer mon article. Ensuite, je me suis rappelé que mon article avait été

franchement rejeté par cinq journaux de recherches avant d'être accepté par un sixième. Et environ un an après la publication, mon article a été récompensé, car c'était le meilleur publié cette année-là.

Grâce au dialogue intérieur, j'ai su transformer des sentiments de défaite et de désespoir en des sentiments plus positifs et de l'enthousiasme quant à l'amélioration de mon article et au fait de le soumettre à un nouveau journal.

Voici d'autres idées :

- Revoquez votre définition de *génie* pour qu'elle corresponde à un élément qui provient d'un travail acharné et non pas du talent seul.
- Dissociez la critique de l'échec, et percevez la critique comme une opportunité d'apprentissage et de développement.
- Voyez les défis comme un entraînement de musculation, la résistance vous rendra plus fort et plus à même de relever les défis de l'avenir.
- Soyez plus réaliste quant au temps nécessaire à l'apprentissage d'une nouvelle compétence (les individus à la mentalité fixe surestiment le temps qu'il leur faut pour acquérir une nouvelle compétence et sont ainsi plus rapidement frustrés).

Rappelez-vous : cultiver une mentalité de développement pourrait bien être la chose la plus importante à faire pour réussir. J'espère que vous mettrez en place tous les efforts possibles pour adopter cette mentalité afin d'améliorer non seulement votre réflexion, votre apprentissage et vos comportements, mais aussi votre réussite dans la vie personnelle, professionnelle et dans votre leadership.

Partie III
LA MENTALITÉ OUVERTE

Chapitre 9

DÉCOUVRIR LA MENTALITÉ OUVERTE

Votre vitesse d'apprentissage et de développement dépend de votre ouverture à de nouvelles idées, même si d'instinct vous aviez tendance à les repousser. Cela se vérifie peut-être même davantage si vous aviez tendance à les repousser.

– Shane Parrish

Ray Dalio est le fondateur de Bridgewater Associates. Sous son leadership, Bridgewater est devenu l'un des fonds d'investissement les plus importants au monde (160 milliards de dollars d'actifs sous gestion), générant alors plus de revenus pour ses clients que n'importe quel autre fonds d'investissement de l'Histoire. En 2016, *Fortune* a classé Bridgewater au rang de cinquième entreprise la plus importante aux États-Unis.

Quel était le secret de cette réussite ?

Dans son livre *Les Principes du succès*¹, Dalio nous révèle son secret. C'est ce qu'il appelle l'« ouverture d'esprit radicale ». Pour Dalio, l'ouverture d'esprit radicale combine le fait de toujours rechercher la vérité radicale et de démontrer une transparence radicale. Son équipe et lui pratiquent cette ouverture à un tel degré que toutes leurs réunions sont enregistrées au format vidéo, ils ont également développé des cartes (au format carte de base-ball) afin que chaque employé parvienne à prendre des décisions plus efficaces, et ils ont mis sur pied un système qui permet à chaque salarié de noter à quel point quelqu'un est crédible en temps réel afin d'améliorer le feed-back et le développement personnel de l'entreprise

en général. Cette culture permet même aux employés subalternes d'adresser des critiques constructives à leurs managers afin d'améliorer davantage l'entreprise.

Un jour, après une réunion, Dalio a reçu le message suivant de la part d'un employé subalterne :

Ray – votre présentation lors de la réunion ABC méritait au mieux un 5 (D-) et toutes les personnes présentes dans la pièce s'accordent sur cette note sévère (à plus ou moins quelques points). Cette présentation était tout spécialement décevante pour deux raisons : 1) vous avez déjà effectué des présentations bien meilleures lors d'autres réunions dont le sujet était similaire, et 2) nous avons organisé une réunion de planification hier pour justement vous demander de vous concentrer sur les structures de la culture et du portefeuille. Nous n'avions que deux heures afin que vous abordiez ces deux sujets, que moi j'aborde la procédure d'investissement, que Greg se charge de l'observatoire et qu'enfin Randal s'intéresse à l'implémentation. Au lieu de cela, vous avez effectué votre présentation en 62 minutes (j'ai compté), mais pire encore, vous avez divagué pendant 50 minutes sur des sujets qui selon moi portaient sur la structure du portefeuille puis êtes ensuite passé à la question de la culture dont vous n'avez parlé que 12 minutes. Il nous a paru évident que vous n'aviez rien préparé du tout, car autrement il est impensable que vous fassiez preuve d'un tel manque d'organisation.

Comment réagiriez-vous face à un tel message ? Voici la réaction de Dalio : il a transféré ce mail à tous les employés, les remerciant de ce commentaire direct qui allait le pousser à s'améliorer, mais il a également transmis ce message à toute son entreprise afin de renforcer et d'encourager l'idée que la vérité, la transparence et l'ouverture d'esprit radicales à tous les niveaux de l'organigramme étaient essentielles au développement et à l'amélioration de l'entreprise.

Alors, même si Dalio cherche à être perpétuellement ouvert d'esprit et qu'il a inscrit cet esprit dans la culture de Bridgewater, il n'a pas toujours eu ce comportement.

Le voyage vers l'ouverture d'esprit radicale

Dalio a fondé Bridgewater Associates en 1975. À la fin de cette décennie, il était devenu une voix respectée dans la communauté de l'investissement. Grâce à ses connaissances sur divers marchés des matières premières (les céréales, le bétail, la viande), ses services de conseil auprès de McDonald's ont mené au développement des Chicken McNuggets, un des produits de fast-food les plus connus au monde.

De 1979 à 1981, Dalio et Bridgewater ont navigué dans l'une des périodes les plus explosives des marchés. En 1981, les difficultés

économiques ont atteint leur paroxysme. Non seulement l'inflation était à 10 % et celle-ci augmentait, mais l'activité économique, elle, continuait de ralentir. Les dettes grimpaient plus vite que les revenus des emprunteurs. En complément de cette situation, les banques américaines prêtaient de grosses sommes aux pays en voie de développement, des sommes souvent plus importantes que leur capital d'exploitation.

Face à cette situation, Dalio a rédigé un article controversé en mars 1981 destiné à ses clients, dans lequel il prédisait une grave dépression. Il affirmait dans son article : « L'énormité de notre dette implique que cette dépression sera au moins aussi grave, si ce n'est pire, que celle que nous avons connue dans les années 1930. »

En août 1982, le Mexique a annoncé ne plus pouvoir honorer les échéances de sa dette. Il était évident que d'autres pays en voie de développement se résoudraient à la même chose. Les banques qui avaient prêté cet argent aux divers pays n'avaient d'autre choix que de mettre un terme à l'activité de prêt, et c'était pour l'essentiel ce que Dalio avait prédit dix-huit mois plus tôt.

Comme il était l'un des rares à avoir pu correctement lire les événements qui touchaient les marchés, il est devenu le centre de beaucoup d'attention, et il a même été invité à la télévision et à témoigner face au Congrès. Lors de ces interventions, il a déclaré avec assurance que le pays se dirigeait vers une dépression et il expliquait pourquoi. Il avait estimé qu'il existait 95 % de chances qu'une grande dépression advienne, et que la seule autre possibilité serait une hyperinflation. Il a de plus investi son capital en conséquence, se protégeant ainsi contre les pires scénarios.

Cette fois-ci, il s'est avéré que Dalio s'était totalement trompé. Non seulement les marchés ont tenu, plutôt que de s'effondrer, mais en plus ils ont progressé de manière importante. Les années 1980 sont alors devenues les Roaring Eighties : l'économie des États-Unis connaissait la période de croissance la moins inflationniste de son histoire.

Mais, malheureusement pour Dalio et Bridgewater, ses certitudes quant à l'effondrement économique et les performances des investissements qu'il avait placés en réponse à cet effondrement ont fait perdre beaucoup d'argent à Bridgewater et il a dû remercier tous ses employés, ainsi que son meilleur ami et partenaire d'entreprise. Il a perdu tant d'argent qu'il a dû emprunter 4 000 dollars à son père le temps de pouvoir revendre la deuxième voiture

de son foyer. Il éprouvait de très grandes difficultés à subvenir aux besoins de sa femme et de leurs deux jeunes enfants.

Dalio affirme de cette expérience :

Pour moi, cette période était une succession de coups portés à la tête avec une batte de baseball. Me tromper de cette façon, et surtout en public, a été extrêmement humiliant, et cela m'a coûté pratiquement tout ce que j'avais établi au travers de Bridgewater. J'ai compris que j'avais été pédant et que je m'étais montré trop sûr de moi dans cette vision totalement erronée... J'ai été bien trop présomptueux et je me suis laissé porter par mes émotions. Mon arrogance me choque et me fait honte aujourd'hui encore.

Cet événement a été un tournant décisif dans la vie de Dalio à bien des égards, et ces derniers incluaient un aspect des plus fondamentaux : sa mentalité. Il avait admis que s'il voulait éviter qu'une telle expérience ne se reproduise, il devait changer de « mentalité et non plus se dire "j'ai raison", mais plutôt "comment est-ce que je peux être certain d'avoir raison ?" », autrement dit, il devait adopter une mentalité ouverte, et non fermée.

Au travers de cette expérience, Dalio est parvenu à s'ouvrir à l'ouverture d'esprit radicale et en a imprégné la culture de Bridgewater. Dalio nous dit : « En y repensant, mon crash a été l'une des expériences les plus bénéfiques qui me soient arrivées, car celui-ci m'a fourni l'humilité dont j'avais besoin pour gérer mon agressivité. » Ce changement de mentalité est devenu une impulsion essentielle dans le cadre de la réussite et du développement de Bridgewater, qui est passé d'une « autoentreprise » à bout de souffle dans les années 1980 au plus grand fonds d'investissement des États-Unis.

Mentalité ouverte et mentalité fermée

Voyons de plus près ce changement d'attitude qui a mené Dalio et donc Bridgewater vers un tel succès.

Comme nous l'avons abordé plus tôt, notre mentalité peut être classifiée sur différents spectres oscillant entre le négatif et le positif. Dans le cas de cette nouvelle paire, une mentalité fermée est négative et une mentalité ouverte est positive. Chacun de nous se trouve quelque part entre ces deux extrêmes.

Chaque mentalité a un objectif différent. Quand notre mentalité est fermée, notre souhait premier est d'avoir raison et d'être perçu comme ayant raison. Nous avons tendance à penser que nous savons tout ce qu'il faut savoir et nous cloisonnons ainsi notre esprit face à toute idée ou

suggestion extérieure. Nous n'accordons de l'importance qu'aux informations qui viennent soutenir et valider nos idées, tout en évitant les idées qui pourraient bien nous indiquer que nous avons tort.

Au travers d'une mentalité ouverte, nous nous intéressons en priorité à la recherche de la vérité et à la réflexion optimale. Ce souhait s'accompagne de la certitude que nous n'avons pas toutes les informations et que nous pouvons avoir tort. Cette pensée nous pousse à nous ouvrir et à rechercher les idées et les suggestions d'autrui afin d'améliorer notre attitude actuelle et de nous rapprocher de la vérité. Cette mentalité nous permet de repousser ce besoin tout à fait égocentrique qui est de toujours vouloir donner l'impression d'avoir raison ou d'avoir toutes les bonnes réponses et qui nous mène à éviter les points à risque qui viennent limiter la qualité de notre réflexion et de nos décisions.

Sur ce spectre de la fermeture à l'ouverture, où se trouve votre mentalité ?

Où votre mentalité se trouve-t-elle sur ce spectre ? Pour reprendre une citation parue sur le blog de Shane Parrish, *Farnam Street* : « Avant de vous targuer avec suffisance d'avoir un esprit ouvert, rappelez-vous ceci : ceux dont l'esprit est fermé n'imaginent pas une seule seconde avoir l'esprit fermé. En vérité, c'est qu'ils pensent avoir l'esprit ouvert qui est si dangereux. »

Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais je comprends entièrement ce qu'il veut dire. Si vous m'aviez demandé il y a une dizaine d'années si j'étais ouvert d'esprit, je vous aurais répondu sans l'ombre d'un doute : « Oui ! » Mais quand je repense à la personne que j'étais à cette époque, je vois quelqu'un à l'esprit rigide et renfermé.

Quand notre esprit est renfermé, il est difficile de voir comment nous pourrions avoir l'esprit davantage ouvert. Nous sommes persuadés qu'il l'est déjà ! Cela rend l'évaluation de notre propre ouverture d'esprit très compliquée. C'est peut-être pour cela que certains reçoivent un score plus haut que la moyenne dans leur analyse de leur propre mentalité (4,9 par exemple, en sachant que la moyenne est à 4), tout en ayant pourtant un résultat qui indique qu'ils ont une mentalité davantage fermée. La vérité est qu'il est difficile de donner des réponses qui suggèrent que notre pensée est

renfermée. C'est pourquoi il vaut mieux accorder davantage d'importance à votre score par rapport à d'autres individus ayant effectué cette évaluation plutôt qu'à votre score brut.

Caractéristiques des personnes selon leur position sur le spectre

L'écart qui sépare la mentalité ouverte de la mentalité fermée est impressionnant. La mentalité fermée pousse à fournir des réponses plutôt qu'à poser des questions ou à demander du feed-back ou rester ouverts face à un désaccord. La mentalité ouverte conduit plutôt à poser des questions et à toujours rechercher des informations et des visions variées du monde qui permettront de s'améliorer, d'améliorer son statut, ainsi que son entourage.

Le débat politique confrontant deux personnes de bords diamétralement opposés est le cas classique où ces deux mentalités se révèlent. Les personnes dont la mentalité est ouverte peuvent s'imprégner des idées d'autrui, qui peuvent être en opposition avec les leurs, et y réfléchir par rapport à leur vision et leur philosophie. Mais une personne à la mentalité opposée n'essaiera pas de comprendre la position de l'autre. Elle ne parviendra pas à confronter ses idées et sa philosophie à des idées extérieures, et elle pensera souvent que sa façon de voir le monde est supérieure à celle d'autrui. L'une de ces pensées cherche à obtenir le meilleur des points de vue, tandis que l'autre cherche à transmettre ce qu'elle estime être le meilleur point de vue.

Curieusement, des chercheurs de l'université de Southern California ont étudié cette fermeture d'esprit à un niveau neutre. Grâce à l'imagerie par résonance magnétique (IRM), des chercheurs ont découvert que chez des individus qui s'identifient fortement à un point de vue et à qui on présente des idées d'un bord opposé, le cerveau pourra littéralement s'arrêter de fonctionner afin de protéger leur identité égotique. En revanche, des individus qui adhèrent à une certaine philosophie politique, mais qui ne s'y identifient pas forcément avec ferveur, sont en mesure de prendre des idées différentes des leurs en considération.

Mais les différences entre ces deux mentalités ne s'arrêtent pas là. Afin que vous puissiez mieux évaluer la nature de votre mentalité, comparons et contrastons encore davantage les différences :

Mentalité fermée	Mentalité ouverte
S'en tient à son point de vue de manière obstinée et illogique	Est ouvert à la possibilité d'avoir tort
Préfère écouter des idées qui soutiennent ses pensées et ses opinions	Cherche des idées qui viennent contredire ses pensées et ses opinions
Cherche en priorité à valider son point de vue	A réellement peur de manquer des perspectives importantes
A tendance à juger rapidement autrui	Est prêt à attendre avant de donner son point de vue afin d'évaluer correctement celui de quelqu'un d'autre
A tendance à s'en tenir à ce qu'il pense être sa meilleure idée plutôt que d'explorer des points de vue différents	Cherche à explorer d'autres points de vue afin de s'assurer qu'il se perçoit, ainsi que les autres et la situation dans sa globalité, de la manière la plus précise possible
Est persuadé d'avoir les meilleures réponses	Reconnaît qu'il n'a sûrement pas intégré toutes les informations importantes
A tendance à donner des réponses	A tendance à poser des questions
A tendance à présumer de faits et à affirmer ses mêmes présomptions	A tendance à poser des questions afin de vérifier la validité de ses présomptions
Ne cherche pas à comprendre la pensée d'autrui et ne sera alors pas en phase avec la vision de ceux qui l'entourent	Cherche à comprendre la pensée d'autrui et sera donc en phase avec la vision de ceux qui l'entourent
Cherche en priorité à ce qu'on lui dise que ce qu'il fait est la bonne marche à suivre	Cherche à savoir si lui ou d'autres commettent une erreur ou si un élément l'empêche d'atteindre son objectif
Évite les critiques et s'il en reçoit adoptera une posture défensive/ou se justifiera rapidement pour passer à autre chose	Apprécie les critiques et cherchera à en tirer une leçon plutôt que d'adopter une posture défensive
Ne cherche pas de feed-back de manière active	Cherche du feed-back de manière active
Est prêt à en découdre pour prouver qu'il a raison	Est prêt à en découdre pour découvrir la vérité

Voit le fait d'avoir raison comme un comportement de gagnant et le fait d'avoir tort comme un comportement de perdant	Voit le fait de trouver la bonne solution comme un comportement de gagnant (même si cela signifie changer d'avis) et à trouver la mauvaise solution comme un comportement de perdant
N'est pas prêt à ce que ses idées soient remises en question et est rapidement frustré quand c'est le cas	Est prêt à ce que ses idées soient remises en question et est curieux quand c'est le cas
Décourage directement ou indirectement les autres de lui montrer qu'il pourrait avoir tort	Encourage les autres à lui dire quand il pourrait avoir tort
Voit le désaccord comme une menace	Voit le désaccord comme une opportunité d'apprentissage
Empêche les autres de s'expliquer et ne leur laisse pas assez d'espace pour exprimer leurs idées et leurs opinions	S'intéresse plus au fait d'écouter que de parler et encourage autrui à exprimer ses idées et ses opinions
Ne peut pas avoir deux idées, points de vue ou concepts opposés à l'esprit en même temps	Peut avoir deux idées, points de vue ou concepts opposés à l'esprit en même temps et est capable d'en mesurer les bénéfices relatifs
N'est pas à l'aise de se trouver en compagnie de personnes ayant de plus grandes connaissances que lui	Est très enthousiaste à l'idée de se retrouver en compagnie de personnes ayant plus de connaissances que lui

Tout en continuant à vous évaluer et à vous éveiller à votre degré d'ouverture d'esprit personnel, gardez à l'esprit ces leçons que j'ai tirées de mes propres recherches :

1. Quand quelqu'un évalue sa propre mentalité, il aura tendance à accorder une plus grande importance aux situations où il fait preuve d'ouverture d'esprit plutôt qu'aux situations contraires.
2. Quand quelqu'un évalue la mentalité d'autrui, il aura tendance à accorder une plus grande importance aux situations où autrui est fermé d'esprit plutôt qu'aux situations où il est ouvert.

Même si vous êtes prêt à admettre avoir une mentalité fermée à certains moments, vous trouverez rapidement des exemples où vous avez fait preuve d'ouverture d'esprit, ce qui vous mènera à penser que vous vous situez davantage du côté positif du spectre qu'en réalité. Mais cela signifie

également que si vous vous fermez parfois aux avis opposés au vôtre, cela suffira pour que d'autres vous perçoivent comme étroit d'esprit. Il est important de comprendre que les personnes avec qui nous vivons, travaillons et passons du temps s'attendent à ce que nous soyons du bon côté de la balance (à savoir, que nous soyons quelqu'un « ouvert d'esprit »). Mais lorsque nous agissons de manière différente (que nous sommes « fermés d'esprit »), même très brièvement, cela viendra affecter de manière négative leur perception de nous et de la culture qui nous entoure. Alors, peu importe à quel point nous estimons être ouvert d'esprit, il y a de grandes chances pour que nos collègues, nos amis et les personnes qui partagent notre vie aient le sentiment que nous pourrions posséder une mentalité plus ouverte et que nous pourrions en tirer profit.

Pourquoi développons-nous une mentalité fermée ?

Si avoir une mentalité ouverte est si bénéfique que cela, pourquoi alors est-ce que certains auront tendance à en développer une qui est fermée ?

Il existe deux raisons à cela, et elles sont généralement entremêlées. La première est une question d'ego. Chacun d'entre nous souhaite intrinsèquement avoir une certaine valeur aux yeux d'autrui, laisser sa marque et se protéger lui-même et son statut actuel. C'est un comportement naturel, et c'est dans l'ensemble plutôt sain. Malheureusement, notre ego nous dictera continuellement qu'avoir de la valeur, un impact et une certaine sécurité provient du fait d'être meilleur ou supérieur. Pour notre ego, donner la réponse est un signe de supériorité, alors que recevoir des réponses et poser des questions est un signe d'infériorité. Même si nous ne savons rien sur un sujet, notre ego nous mène à penser que nous avons assez de connaissances pour fournir une réponse, et qu'il nous est inutile de poser des questions. Notre ego veut que nous pensions que l'ouverture d'esprit est un signe de faiblesse. C'est pourquoi notre ego nous tire continuellement vers la fermeture.

La seconde raison est que cette fermeture est plus simple, ou c'est du moins ce que nous nous disons à nous-mêmes. Nous pouvons très facilement dire que c'est plus efficace. Comme la collecte d'informations mobilise un temps précieux et peut alors ralentir le processus de décision, il est facile de justifier une mentalité fermée en prenant une décision pour

gagner du temps. La contrepartie advient quand on réfléchit aux différences entre une action rapide par rapport à la qualité d'une décision et ses ramifications à long terme. Par exemple, faire taire les idées d'un individu pourrait permettre à une équipe d'avancer plus rapidement, mais cela pourrait mener ce même individu à se désintéresser de son travail et à lui passer l'envie de donner son avis, ce qui aura un impact sur l'efficacité et l'efficience à long terme.

Malgré le poids de notre ego et le côté plaisant de la rapidité et de l'efficacité, il est important de ne pas oublier que ce qui mène au succès n'est parfois pas ce qu'il y a de meilleur sur le moment. Ce qui appelle le succès est la quête de précision, de clarté et de vérité, ce qui conduit finalement à l'identification des meilleures réponses et à la prise des meilleures décisions.

Être assuré, mais agréable

Vous êtes peut-être en train de vous demander si je ne suggère pas d'être une personne qui se laisse marcher sur les pieds et qui ne prend jamais parti.

Ce n'est pas du tout le cas. Adopter une mentalité ouverte ne signifie pas que vous devriez exprimer des idées qui ne sont pas les vôtres ou accepter aveuglément les points de vue d'autrui. Cela ne vous empêche pas d'être assuré, mais cela signifie que vous pouvez aussi être agréable. Ainsi, quand nous prenons parti, nous pouvons également rester ouverts à la possibilité que nous ne savons pas tout, nous permettant alors de percevoir plus pleinement la perspective d'autrui.

Est-ce que cette idée d'être agréable n'est pas une autre façon de décrire l'humilité ? Quelqu'un de humble est prêt à accepter les idées et les pensées d'autrui sérieusement, peu importe son statut ou ses connaissances. Ceux qui sont réellement humbles et prêts à accepter sérieusement les idées d'autrui ont un niveau d'estime d'eux-mêmes très important. Ils se sentent bien dans leur peau, ne voient pas les opinions des autres comme une menace envers leur personne, et ne sont jamais sur la défensive. Ils sont en mesure de respecter l'autre, peu importe son point de vue. L'humilité est une forme de force personnelle saine et positive, qui pousse les autres à graviter autour de nous, car ils sont attirés par notre degré d'ouverture d'esprit.

Réfléchissez à cette citation de Ray Dalio :

Vous, tout comme moi, ne savez certainement pas tout ce que vous avez besoin de savoir, et vous feriez bien d'accepter ce fait. Si vous parvenez à penser par vous-même tout en gardant une mentalité ouverte et en restant lucide dans la découverte de ce qui est le mieux pour vous, et si vous pouvez trouver le courage de faire cela, vous tirerez le meilleur de votre vie. Si, au contraire, vous n'y parvenez pas, vous devriez réfléchir à la source de cet échec, car celle-ci sera certainement votre plus grand obstacle pour tirer tous les bénéfices de votre vie.

Cela nous mène au rôle encore plus profond que jouent les mentalités fermée et ouverte sur notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements.

Chapitre 10

LA MENTALITÉ OUVERTE, MOTEUR DE NOTRE RÉFLEXION, DE NOTRE APPRENTISSAGE ET DE NOS COMPORTEMENTS

Restez ouvert au changement à chaque instant. Accueillez-le. Recherchez-le. Il n'y a qu'en examinant encore et encore vos idées et vos opinions que vous progresserez.

– Dale Carnegie

Dans les années 1840, les hôpitaux de Vienne combattaient une mystérieuse et terrifiante épidémie de fièvre puerpérale, qui a conduit au décès d'environ 15 % des jeunes mères venant juste d'accoucher. Au plus fort de cette épidémie, un tiers des femmes mouraient durant le travail ou peu de temps après, un taux de décès trois fois supérieur à un accouchement effectué par des sages-femmes. Afin de trouver une explication, un médecin hongrois appelé Ignác Semmelweis a formulé une hypothèse. Il a observé que les médecins et les étudiants qui s'occupaient de ces femmes entraient dans la salle de travail juste après avoir effectué des autopsies sur les femmes qui étaient décédées les jours précédents. Même si personne ne connaissait le concept des germes ou des infections nosocomiales à l'époque, Semmelweis pensait que ces praticiens transportaient peut-être sur leurs mains un « poison morbide ». C'est alors qu'il a ordonné à ses

étudiants de nettoyer leurs mains avec une solution antiseptique au chlore avant de se rendre à la maternité.

Conséquence ? Les femmes ne mouraient plus, un résultat étonnant et qui a sauvé des vies.

Et pourtant, quand Semmelweis a essayé d'expliquer l'importance de se laver les mains aux autres médecins, ils ont refusé d'accepter les faits et lui ont en substance dit d'aller se faire voir.

Vous aviez donc Ignác Semmelweis, donnant à ses collègues des conseils leur permettant de progresser en tant que médecins et pouvant sauver si ce n'est des dizaines, des centaines de vies, et ce fut bien le cas. Le résultat devrait être évident, non ? Et pourtant, les médecins sont restés fermés face à la situation.

Pourquoi les collègues de Semmelweis n'ont-ils pas accepté les faits, et pourquoi ne l'ont-ils pas chaleureusement remercié d'avoir trouvé la raison qui se cachait derrière les morts tragiques et vaines de leurs patientes ?

C'est assez simple : leur ego.

Afin que ces médecins acceptent son intervention salvatrice, ils devaient admettre qu'ils avaient causé la mort des femmes dont ils avaient la charge. Ce fait intolérable les a piqués au vif et contrevenait à leur propre perception d'eux-mêmes en tant qu'experts en médecine et soignants. Ils voulaient être vus comme ayant raison plutôt qu'en tant qu'individus recherchant la vérité.

Ne trouvez-vous pas cela intéressant qu'autant d'avancées de notre monde se retrouvent confrontées à tant de résistance ? Cette résistance est restrictive, si ce n'est nocive, pour les individus touchés et encore plus pour le monde en général. Mais au cœur de ce problème, nous retrouvons des personnes dont la mentalité est fermée.

Dans son livre *Les Principes du succès*, Dalio met clairement en avant pourquoi Bridgewater Associates promeut et adhère à l'ouverture d'esprit radicale en abordant explicitement et avec vigueur les conséquences des esprits fermés, étroits. Ces conséquences peuvent être :

- Manquer toute sorte d'opportunités merveilleuses et de dangers dont d'autres voudraient vous parler ou sur lesquels ils voudraient vous alerter.
- Repousser des critiques qui pourraient s'avérer constructives, voire qui pourraient sauver des vies.

- Échouer parce que vous avez obstinément refusé d'apprendre quelque chose qui vous aurait permis d'obtenir de meilleurs résultats.
- Ne pas parvenir à rectifier des opinions fausses ou imprécises, car vous n'avez pas observé la situation d'un point de vue objectif et n'avez pas pris le temps de réfléchir à ce à quoi vous et les autres pensez.

Observez les termes avec lesquels commencent chacun des points : *manquer*, *repousser*, *échouer* et *ne pas parvenir*. Est-ce que ces derniers décrivent l'attitude d'un individu qui réfléchit, apprend et se comporte d'une façon qui le mènera au succès ? Évidemment que non. Somme toute, Dalio écrit :

S'en tenir à des opinions erronées et prendre de mauvaises décisions en se basant sur celles-ci plutôt que d'entrer dans un processus de désaccord réfléchi constitue l'une des plus grandes tragédies de l'espèce humaine. Le désaccord réfléchi [peut] très facilement mener à des décisions radicalement meilleures dans tous les domaines, comme la politique publique, la politique au sens large, la médecine, la science, la philanthropie, les relations personnelles, et bien plus encore.

Voyons en détail comment ces mentalités influencent notre réflexion, notre apprentissage et nos comportements.

Réflexion et apprentissage

Le film *Les Figures de l'ombre* retrace la vie et les difficultés rencontrées par trois femmes afro-américaines d'exception qui ont mis sur pied l'une des plus grandes opérations de l'Histoire : la mise en orbite de l'astronaute John Glenn. Chacune de ces femmes avait un rôle bien particulier à la NASA.

Katherine Johnson (jouée par Taraji P. Henson) est une mathématicienne de l'équipe qui a déterminé les fenêtres de lancement, les trajectoires, et les scénarios de retour pour les fusées qui allaient dans l'espace et en revenaient, ainsi que pour les astronautes à leur bord. Elle se démarque dans son équipe pour trois raisons : elle est intelligente, c'est une femme et elle est noire.

Le supérieur direct de Katherine, Paul Stafford (interprété à l'écran par Jim Parsons), est un personnage créé à partir de plusieurs ingénieurs avec lesquels la vraie Katherine a travaillé. Durant le film, nous voyons Paul refuser à Katherine des informations et l'accès à des réunions essentielles

pour son travail, pour la seule raison que c'est une femme afro-américaine. Malgré ces contraintes, Katherine n'a de cesse d'exceller et prouve qu'elle fait bien partie des esprits les plus brillants de la NASA.

Al Harrison (joué par Kevin Costner), un autre personnage basé sur plusieurs personnes réelles, est le directeur du Space Task Group¹, mais aussi le supérieur de Paul Stafford. Al voit bien toute la valeur ajoutée que Katherine apporte au groupe, et il se rend de plus en plus à l'évidence que Paul tente d'empêcher Katherine de faire son travail.

Lors d'une scène en particulier, Al surprend Katherine et Paul dans un échange animé :

AL HARRISON : Paul, qu'est-ce qui se passe ?

KATHERINE JOHNSON : M. Harrison, je souhaite assister au briefing.

AL HARRISON : Et pourquoi cela ?

KATHERINE JOHNSON : Monsieur, les données changent très vite, la capsule change, le poids, la zone d'atterrissage, tout change tout le temps. Je fais le travail, vous vous réunissez, je dois tout refaire. Le colonel Glenn décolle dans quelques semaines. Et nous n'avons pas encore les équations.

AL HARRISON (*à Paul*) : Et pourquoi elle peut pas, déjà ?

PAUL STAFFORD : Elle n'a pas d'habilitation.

KATHERINE JOHNSON : Je ne ferai pas mon travail de façon efficace sans avoir toutes les données et tous les changements à mesure que les décisions sont prises. Derrière ces portes, il y a des choses que je dois entendre.

PAUL STAFFORD : Les briefings Pentagone sont interdits aux civils. Il faut le plus haut niveau d'habilitation.

KATHERINE JOHNSON : Je pense être la mieux placée pour présenter mes calculs.

AL HARRISON : Vous n'allez pas en démordre, on dirait.

KATHERINE JOHNSON : Non, je ne vais pas en démordre.

PAUL STAFFORD : Non, attendez, il s'agit d'une femme, et aucun protocole n'est établi...

AL HARRISON : Oui, ça, j'ai compris, Paul. Dans ces murs, qui prend les décisions ?

KATHERINE JOHNSON : Vous, monsieur, c'est vous, le patron. Et vous devez agir comme un patron.

Plus tard dans le film, Al dit à Paul : « Vous savez ce que c'est votre boulot, Paul ? Trouver le génie parmi tous ces génies, pour nous tirer vers le haut. On arrivera au sommet ensemble, sinon, on n'y arrivera pas. » Cette réplique pleine d'inspiration a pour objectif de pousser Paul à regarder au-delà de ses préjugés et de faire ce qu'il y a de mieux pour son groupe de travail, ce qui implique d'accorder un rôle plus important au sein de l'équipe à Katherine plutôt que de la freiner, car son genre et sa couleur de peau le mettent mal à l'aise.

En se renfermant face à Katherine, et donc face à ses capacités et à ses idées, Paul limitait l'avancement de l'équipe dans sa résolution des

problèmes et ainsi ne faisait que retarder la mise en orbite des lanceurs de la NASA.

Ce type d'exemples se retrouve tous les jours sur nos lieux de travail, dans nos équipes de services et nos familles. Je suis même prêt à vous parier que dans chacun des groupes dans lesquels vous évoluez, vous pouvez identifier quelqu'un dont l'esprit renfermé limite le groupe dans ses échanges d'idées, sa vitesse de progression, et sa capacité générale à exceller. Selon votre mentalité, vous êtes peut-être même bien cet élément perturbateur.

Ceux qui ont ce rôle-là, comme Paul, se sentiront légitimes. Ils aiment la stabilité et les certitudes, ce qui est une façon polie de dire qu'ils ont peur du changement ou des gens ou des éléments qui sont différents d'eux. Ils se voient dans un rôle protecteur. Mais protéger ne veut pas nécessairement dire que nous devons être difficiles d'accès, que l'on repousse toute information disponible, qu'elle soit pertinente ou non, et que l'on refuse de faire le moindre effort pour changer notre perception face à de nouvelles idées. Rappelez-vous, avoir l'esprit ouvert, c'est être assuré, mais tout en restant agréable. Être agréable signifie être ouvert aux informations disponibles, éviter de repousser prématurément les informations pertinentes, et aussi être prêt à changer notre perception face aux idées nouvelles.

De ces différents individus, qui, selon vous, prendra de meilleures décisions, réfléchira et apprendra mieux ? Qui se montrera agile et plus enclin à s'adapter aux conditions mouvantes du marché ? Qui arrivera à suivre le rythme du changement ? Ou encore, qui va rester à la traîne à mordre la poussière ?

Si tout cela ne vous a pas convaincu des avantages d'avoir un esprit ouvert quant à la réflexion et à l'apprentissage, des chercheurs ont découvert encore et encore que ceux dont la mentalité est ouverte sont plus impartiaux, moins biaisés, et ils se montrent plus précis dans leur réflexion et leurs décisions. Permettez-moi de vous donner deux autres exemples.

Tout d'abord, prenez des situations où vous vous êtes retrouvé face à un choix difficile à effectuer entre deux possibilités opposées. Une fois votre décision prise, comment avez-vous perçu l'option que vous n'aviez pas choisie ? Les chercheurs Eddie Harmon-Jones et Cindy Harmon-Jones ont découvert qu'une mentalité fermée pousse à percevoir l'option opposée avec beaucoup plus de négativité qu'une mentalité ouverte. Autrement dit, les individus plus « fermés » peuvent hésiter entre plusieurs solutions

pendant un moment, mais une fois la décision prise, l'option choisie semble magiquement être devenue bien meilleure que l'autre, et ils adoptent ainsi une attitude plutôt extrême. C'est un peu comme s'ils ne voulaient ressentir aucun conflit intellectuel quant à leur décision. Ils ont tendance à adopter un biais quand il s'agit de la valeur de leurs décisions, les rendant vulnérables à l'idée de faire un choix menant à l'échec. Ceux davantage « ouverts » ont, quant à eux, une relation beaucoup plus naturelle par rapport à leur processus décisionnaire.

Ensuite, plusieurs équipes de recherche ont déterminé que les individus à la mentalité ouverte peuvent juger avec davantage de précision leur réelle contribution à leur réussite. D'après tout ce que nous savons de Lee Iacocca, nous pouvons penser qu'il avait une mentalité fermée. Nous retrouvons cette idée dans la façon dont il s'est positionné comme le sauveur de Chrysler. Dans son esprit, c'est bien lui, et non pas les conditions du marché, qui ont mené au succès de Chrysler. Pourtant, la vérité est plus proche du fait que Lee Iacocca n'était qu'une simple pièce d'un plus grand puzzle qui a conduit à la reprise de Chrysler durant la première moitié de sa présidence. Les individus à la mentalité ouverte sont bien plus enclins à reconnaître les facteurs qui les dépassent et qui ont contribué à leur réussite. De telles découvertes ont mené les chercheurs à affirmer qu'une mentalité fermée rend sujet aux illusions d'invulnérabilité tout en empêchant de percevoir avec précision les probabilités de leur réussite, ce qui représente un cocktail détonant.

Finalement, les faits sont là : nous prenons de meilleures décisions et résolvons plus efficacement les problèmes si nous avons une mentalité ouverte et si nous sommes prêts à prendre en compte que nous n'avons pas toutes les informations ou toutes les bonnes réponses et que d'autres peuvent bien percevoir une situation avec une meilleure perspective que la nôtre. Imaginez toutes ces vies qui auraient pu être sauvées si les collègues d'Ignác Semmelweis l'avaient écouté plus tôt. Dalio a très bien résumé cette idée fondamentale :

« Plus votre mentalité sera ouverte, moins vous aurez de risque de vous tromper vous-même. »

Comportements

Une mentalité ouverte mène à une meilleure réflexion et un apprentissage de plus grande qualité. Mais quand on en vient à l'impact de cette mentalité sur nos comportements, il y a un compromis.

Quand nous pensons que nous pouvons avoir tort et que nous voulons nous assurer que notre réflexion est optimale, nous nous ouvrons à l'exploration d'alternatives et aux nouvelles informations. Comme vous pouvez bien l'imaginer, explorer des alternatives et de nouvelles informations est quelque chose de chronophage. Mais quand nous pensons avoir raison et que nous savons quelle voie est la meilleure, plutôt que de prendre du temps à chercher des perspectives alternatives, nous devenons plus actifs et obstinés, et souvent dans le but de confirmer notre réflexion et nos décisions. Il apparaît ainsi qu'il existe un compromis entre le fait de passer à l'action et de s'assurer que l'on a pris la bonne direction.

Cependant, je ne suis pas certain qu'il faille considérer qu'une de ces mentalités exclut l'autre. Pour exemplifier cela, prenons David Goggins.

Dans son livre, *Can't Hurt Me*², il nous présente son incroyable histoire. Il nous explique son parcours d'enfant maltraité, d'adolescent sans instruction, de démobilisé de l'Air Force, de dératiseur de 136 kilos, de Navy SEAL de 90 kilos qui a survécu à trois Hell Weeks³, de ranger de l'armée, de coureur d'ultramarathon et de triathlonien. Ce livre est un portrait incroyable de quelqu'un ayant fait évoluer sa mentalité pour trouver la réussite. Mais cela ne signifie pas qu'il améliorerait sa position sur tous les spectres positif-négatif. En faisant évoluer sa pensée, Goggins est devenu quelqu'un pouvant faire n'importe quoi s'il le voulait, après avoir vécu dans le flou le plus total. Mais tandis qu'il parvenait à accomplir tous les défis qu'il se posait, il continuait à s'enfoncer dans une mentalité fermée.

Cette mentalité s'est révélée ne pas être positive pour sa carrière chez les Navy SEAL, quand il cherchait à se faire sélectionner pour tenter d'intégrer la SEAL Team 6, qui ne compte que les meilleurs éléments des Navy SEAL et qui est l'unité antiterroriste la plus reconnue des États-Unis. Afin d'être sélectionné pour tenter sa chance, il faut avoir servi cinq ans chez les SEAL. Alors qu'il s'approchait des cinq années de service, et ayant pour objectif de recevoir une invitation à la SEAL Team 6, Goggins n'avait que cela à l'esprit et il se poussait toujours davantage dans chaque aspect de sa vie. Quand il était en entraînement, il faisait un maximum d'efforts. Quand son équipe était en permission de soirée ou de week-end, lui étudiait et améliorait sa forme physique. Il avait un certain dédain pour ses pairs

SEAL, car ils ne semblaient pas autant donner de leur temps et faire d'efforts que lui. Au lieu de cela, ils profitaient des soirées et des week-ends pour socialiser. Il a justifié cet écart qui se creusait entre lui et son unité en disant qu'il représentait « l'extraordinaire parmi l'extraordinaire ».

Se rendant compte de cet écart toujours plus grand, ses officiers supérieurs lui ont recommandé de resserrer ses liens sociaux avec son unité. Même si son désir d'améliorer ses compétences de SEAL était louable, il était tout aussi important que ses coéquipiers puissent lui faire confiance, surtout s'ils devaient aller en opération. Ils lui ont fait remarquer qu'en s'isolant de la sorte, il contrevenait à la mise en place de toute confiance.

Mais comme Goggins était trop concentré sur l'idée d'être prêt pour les examens liés à l'intégration de la SEAL Team 6, il n'a pas écouté les suggestions de ses supérieurs. En conséquence, comme il ne s'est pas ouvert aux commentaires de ses officiers, il n'a pas été invité à passer les tests de la SEAL Team 6, ce qui a beaucoup ralenti sa carrière.

Nous pouvons admettre que sa mentalité fermée lui a permis en partie d'accomplir des exploits incroyables, faisant réellement de lui quelqu'un d'« extraordinaire parmi l'extraordinaire ». Mais nous pouvons également dire que cette mentalité l'a empêché d'atteindre un objectif qui était très important à ses yeux.

Il est possible de penser de manière optimale et de mettre en place des actions ciblées et disciplinées. Il n'aurait pas fallu de grands efforts ou compromis pour que Goggins puisse établir une relation de confiance avec son unité, et cela n'aurait certainement pas eu un grand impact sur ses performances dans l'examen pour SEAL Team 6 s'il avait été invité.

Résumé

Comment faire la synthèse de toutes ces idées ? Comparons Alan, notre président d'organisme à but non lucratif, à Ray Dalio, et la façon dont ils ont tous deux abordé une situation similaire avec des approches différentes.

Un jour, Alan a engagé Tanya, afin qu'elle vende les formations qu'Alan et d'autres formateurs pouvaient dispenser. Cette embauche a eu lieu alors que d'autres employés de l'entreprise étaient submergés de travail, alors Alan a demandé à Tanya de se retirer de la vente et d'aider dans des tâches logistiques et administratives. Les autres employés ont commencé à se

reposer sur Tanya, l'intégrant continuellement dans leurs tâches et l'éloignant de plus en plus de la vente, sa première responsabilité. Même si Alan n'en était initialement pas entièrement conscient, il semblait apprécier que le travail de l'équipe tout entière soit plus efficace. Mais avec le temps, le fait que Tanya ne vende pas a fini par l'inquiéter. Frustré par cette situation, Alan pensait sincèrement à la licencier, car elle n'effectuait pas les tâches pour lesquelles elle avait été engagée.

C'est alors qu'Alan m'a pris à part, m'a expliqué vouloir licencier Tanya, et m'a demandé mon avis. Ne sachant pas grand-chose de la situation de Tanya, j'ai dit à Alan que, même si Tanya ne concluait pas beaucoup de ventes, ses contributions auprès de l'organisation étaient nombreuses et positives. J'ai même suggéré à Alan que s'il voulait qu'elle effectue davantage de ventes, il devait changer de style de management et l'empêcher d'être happée par le travail d'autres employés, qu'il devait définir des objectifs de vente et de performance clairs, et lui fournir davantage de feed-back de perfectionnement. Je pensais qu'Alan devait lui donner une chance de prouver ses capacités de vendeuse avant de la licencier.

La mentalité égoïque et renfermée d'Alan l'a empêché de comprendre que son manque de gestion efficace était ici le problème principal, et non les performances de Tanya. Donc, plutôt que de changer sa façon de travailler, Alan avait prévu de la licencier, mais un membre de l'équipe a choisi de démissionner très peu de temps après, et Tanya a alors assumé un rôle plus administratif.

Ray Dalio, quant à lui, a adopté une approche ouverte d'esprit face à une situation frustrante, ce qui a mené à des changements positifs pour son entreprise.

Un jour, un employé de Bridgewater a omis d'investir dans les temps l'argent d'un client sur un compte en particulier. Ce délai a coûté plusieurs milliers de dollars au client. Dalio a dit que, s'il avait un esprit renfermé, il aurait pu choisir de faire quelque chose de radical, comme licencier ce même employé, indiquant ainsi à tout le monde que les erreurs ne seraient pas tolérées. Mais il a plutôt écrit cela :

Les erreurs sont monnaie courante, et une telle réaction n'aurait fait que pousser les autres à dissimuler leurs propres erreurs, ce qui aurait alors mené à d'autres fautes encore plus graves et plus coûteuses. Je croyais profondément au fait de faire surgir les problèmes et les différends à la surface afin de voir comment améliorer les choses.

Plutôt que de discipliner son employé, il a choisi de travailler à ses côtés afin de créer un journal d'erreurs. Ce journal permettrait d'y inscrire toutes les erreurs effectuées dans le département commercial afin qu'elles fassent l'objet d'un suivi et d'une amélioration. Ce nouvel outil a amélioré l'ouverture d'esprit de Bridgewater et sa capacité à apprendre, à évoluer et à s'améliorer.

Grâce à sa mentalité ouverte, Dalio a pu percevoir cette erreur coûteuse comme une opportunité d'apprentissage et il a pu y répondre de manière positive, en créant un système qui permettait à son organisation de continuer à apprendre et à affiner ses méthodes, afin d'encore mieux servir ses clients.

Chapitre 11

LE POUVOIR DE LA MENTALITÉ OUVERTE : MOTEUR DU SUCCÈS DANS LA VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE ET DANS LE LEADERSHIP

Ceux qui ne peuvent pas changer d'avis ne pourront jamais rien changer.

– George Bernard Shaw

Le film *Pitch Perfect* s'intéresse à un groupe de chant *a cappella* universitaire, entièrement composé de femmes et à leur quête du titre universitaire (après que l'année précédente se fut soldée par un vomissement incontrôlable). Trois des personnages principaux sont Aubrey (jouée par Anna Camp), une étudiante de dernière année autoritaire et chef du groupe à l'esprit étroit ; Beca (interprétée par Anna Kendrick), une première année aux idées innovantes et qui aime mélanger des styles de musique différents pour en tirer des arrangements réellement intéressants ; et Chloe (jouée par Brittany Snow), qui a été opérée des cordes vocales et qui ne peut désormais plus atteindre certaines notes aiguës.

Lors d'une scène, le scénario monte en tension, à cause de l'incapacité de Chloe, et le groupe se retrouve obligé de choisir quelqu'un pour la remplacer dans son solo. Chloe suggère alors Beca :

CHLOE : Je pense que Beca devrait faire mon solo...

BECA : ... J'en serais très heureuse, si je peux choisir une nouvelle chanson et faire un arrangement.

AUBREY : Eh bien, ce n'est pas comme ça que l'on fait les choses.

CHLOE : Aubrey, peut-être que Beca a raison. On peut peut-être essayer quelque chose de nouveau – (*coupure d'Aubrey*)

AUBREY : Excuse-moi ? Tu peux chanter *Turn the Beat Around*, et je ne veux plus en entendre parler.

BECA: On a trop entendu cette chanson. On ne gagnera jamais avec cette chanson. Écoute un peu, si on prend des extraits de plusieurs morceaux et qu'on les arrange – (*coupure d'Aubrey*)

AUBREY : OK, alors, laisse-moi t'expliquer la situation, parce que j'ai l'impression que tu ne comprends pas bien. Notre objectif est d'atteindre la finale. Ces chansons vont nous permettre d'y parvenir. Alors, tu m'excuseras de ne pas suivre les conseils d'une nana sortie d'on ne sait où avec ses chansons où il faut compléter les trous et qui n'a jamais vu l'ombre d'une compétition. Est-ce que je suis bien claire ?

Aubrey se considère comme cette leader expérimentée qui sait ce dont le groupe a besoin pour trouver le succès. Et pourtant, sa mentalité fermée la pousse à adopter une posture défensive et à rejeter les suggestions novatrices de Beca. De plus, à cause de l'esprit étroit d'Aubrey et de son besoin de toujours avoir raison, Beca décide de quitter le groupe. Après un certain temps, le groupe comprend que les talents de Beca lui ajoutent de la valeur, elle revient, et le groupe remporte le championnat universitaire.

Même si *Pitch Perfect* est une œuvre de fiction, je ne pense pas que ce genre d'interactions soient si rares que ça. Nous pouvons en retrouver certains exemples dans le milieu parental, lorsque les enfants ne sont pas écoutés et qu'au lieu de cela, ils reçoivent pour toute réponse : « Parce que je suis ta mère, un point c'est tout ! » Peut-être adopte-t-on une posture défensive après avoir reçu une critique constructive de son ou sa partenaire au lieu de chercher à regarder nos défauts en face, ou alors des supérieurs vont rapidement rejeter les idées et les suggestions de leurs équipes. Cela me pousse à me demander combien de fois nous avons ignoré des idées qui auraient pu nous apporter le succès, simplement car nous sommes trop obstinés et trop étroits d'esprit pour appréhender le fait que notre mentalité et notre façon de faire les choses pourrait en être améliorées.

Notre mentalité, qu'elle soit plutôt caractérisée par la fermeture ou par l'ouverture, joue un rôle très important dans notre vie : elle a un impact sur la qualité de nos décisions. Et nous devons bien reconnaître que notre réussite dépend de la qualité de nos décisions. Dans *The Noticer Returns*¹, Andy Andrews écrit : « La réussite ou l'échec à long terme d'un individu (en tant qu'employé, manager ou propriétaire), et peu importe son statut

dans une entreprise, sera grandement déterminé par la qualité et la précision de ses décisions. » Andrews va même plus loin et suggère que si nous prenons des décisions de meilleure qualité, nous mettrons de meilleures actions en place, obtiendrons de meilleurs résultats, améliorerons notre réputation, et inviterons alors la réussite dans notre vie personnelle, professionnelle et dans notre leadership.

La réussite dans notre vie personnelle

Même s'il existe bien des moyens de trouver la réussite dans notre vie grâce à une mentalité ouverte, je souhaite me concentrer sur deux éléments essentiels d'une vie épanouissante : la qualité de nos relations avec autrui et la qualité de nos décisions.

Qualité de nos relations

Est-ce que vous connaissez quelqu'un qui se comporte comme s'il savait tout, qui a toujours besoin d'avoir raison, et qui semble totalement indisposé à écouter des points de vue alternatifs ? Moi, je parierais sur le fait que plus d'une seule personne vous vient l'esprit. Où se trouvent ces personnes dans votre liste des individus avec qui vous voulez passer du temps ? Majoritairement, ils se retrouvent tout au bas de cette même liste. Mais, heureusement, le pourcentage de personnes correspondant à cette description est relativement bas. La majorité des individus à l'esprit renfermé ne trouvent leur place que dans un moule très spécifique, mais les effets de cette mentalité donnent l'impression à ceux qui les entourent qu'ils sont inaccessibles et rébarbatifs.

Il existe trois types d'étroitesse d'esprit répandus au sein de la majorité des personnes à l'esprit renfermé. Il est important néanmoins de noter que ces personnes ne sont pas étroites d'esprit en permanence, mais même le fait de démontrer un degré d'étroitesse d'esprit moindre nous fait passer pour une personne à la mentalité fermée aux yeux des autres. Ainsi, il est très important d'être conscient de ces trois formes d'étroitesse et d'être sensible au degré auquel elles nous touchent.

Le premier type d'étroitesse d'esprit est représenté par des individus qui se considèrent comme de tels experts qu'ils ne laissent aucun espace aux

idées et aux suggestions des autres ayant moins d'expertise. Le second type est représenté par ceux que j'aime à appeler les penseurs diligents. Ce sont des individus qui vont au bout des choses, sont organisés, et qui aiment réfléchir bien en avance à chaque aspect d'une décision avant de choisir une voie ou une solution. Le fait d'être en avance dans ce processus décisionnaire les pousse à considérer les idées des autres comme « dépassées », et ils répondront alors rapidement par le rejet face à ces mêmes idées. Le troisième type répandu est représenté par ceux qui se focalisent sur leurs objectifs personnels et professionnels. Pensez à David Goggins par exemple. Ils ont déjà décidé de ce qui devait être fait et ils ne s'intéressent qu'à la mise en œuvre de cette décision. Quand ces individus sont en mode « implémentation », ils perçoivent les idées nouvelles comme des obstacles qui s'élèvent sur leur voie ou contre leur décision. Quand nous prenons du recul et réfléchissons à pourquoi certains individus se retrouvent dans l'un de ces types d'étrécissement d'esprit, un drôle de schéma se dessine. Au centre de ces types d'étrécissement d'esprit, nous retrouvons deux freins : l'ego et les angles morts. Un individu à la mentalité fermée veut avoir raison, ou alors être perçu comme ayant raison. Voici le frein constitué par l'ego. Le frein constitué par l'angle mort advient quand l'individu estime avoir toutes les cartes en main et qu'il ne parvient pas à admettre qu'il existe d'autres perspectives qui lui sont invisibles et qui pourraient s'avérer vitales à une prise de décision de meilleure qualité.

Ces freins s'opposent à l'ouverture d'esprit et empêchent la création de relations de qualité.

Laissez-moi partager avec vous un peu de mon expérience personnelle afin que vous vous rendiez un peu mieux compte de ces situations. Quand je travaillais pour Gallup, je faisais partie d'un projet d'engagement client qui était profondément ancré dans le mode d'implémentation. On a fait appel à moi pour effectuer des analyses très détaillées de données liées à l'engagement client.

Le projet était géré par le partenaire du compte et indirectement par le mentor de ce même partenaire. Je n'avais travaillé avec aucun d'eux auparavant, mais ils se considéraient tous deux experts en la matière. Comme ils avaient mis sur pied la méthodologie de collecte de données d'engagement client, ils avaient déjà établi plusieurs points décisifs. Ils avaient donc rempli les critères qui caractérisent les trois types d'étrécissement d'esprit : des experts diligents en mode implémentation.

Avant de mener mes analyses, j'ai appris que le rassemblement de données auprès des clients avait été effectué de deux façons : certains avaient répondu à un questionnaire en ligne, tandis que d'autres avaient répondu en magasin. Dans le cadre de mon analyse, je ne me suis pas contenté des résultats généraux regroupant toutes les données, je me suis également basé sur la façon dont les données avaient été rassemblées, afin de déterminer s'il existait une réelle différence selon les différentes méthodologies.

Évidemment, les résultats variaient grandement selon que les données provenaient de réponses en ligne ou en magasin. Cela m'inquiétait, car nous allions présenter des recommandations au client selon les résultats de nos analyses, et dans les faits nous disposions de trois résultats différents provenant de trois sources différentes : questionnaire en ligne, en magasin, et résultat général. Selon moi, cette situation était problématique, et personne n'en ressortirait gagnant. J'ai fait part de ce souci au partenaire et à son mentor, et tous deux ont rejeté mes inquiétudes. Elles n'ont donc pas été prises au sérieux.

Après les avoir avertis, je n'étais pas en colère à cause de la décision sur laquelle ils s'étaient arrêtés, mais plutôt parce que ma perspective n'avait pas été considérée et encore moins respectée. De plus, cela a affecté le degré de respect que j'avais pour ces hommes en tant que leaders et surtout, je me suis demandé à quel point je souhaitais ou non travailler avec eux à l'avenir.

Même si le contexte se prêtait particulièrement à l'étroitesse d'esprit, je discernais parfaitement autant l'ego que les angles morts qui caractérisaient leur mentalité. Tout d'abord, comme ils étaient à l'origine de cette collecte de données imparfaite, s'ils avaient pris mes inquiétudes au sérieux, ils auraient d'abord été forcés d'admettre qu'ils avaient fait fausse route. Ce qui aurait certainement été un coup porté à leur ego. Ensuite, ils savaient tous deux qu'ils avaient une meilleure perspective que moi sur ce projet, ce qui les a certainement poussés à croire qu'ils avaient donc toutes les cartes en main. Toutefois, ils n'ont pas pris connaissance des analyses profondes que j'avais menées ni à quel point les sources de résultats généraient des éléments différents. Même s'ils avaient une vision globale du projet, ils n'en restaient pas moins aveugles face à des informations qui pourraient dans les faits limiter la perspicacité des recommandations qu'ils feraient au client.

En tant qu'individu qui s'est retrouvé face à ces formes d'étrécissement d'esprit et surtout les a démontrées à plusieurs reprises, j'ai appris que deux conséquences découlent de ces éléments et affectent nos relations à autrui. Tout d'abord, lorsque les idées de quelqu'un sont rejetées sans avoir été prises en considération, cela ne le valorise en rien. Ensuite, il n'a plus assez confiance pour proposer de nouvelles idées ou présenter des suggestions, ce qui impacte la qualité de la relation.

Qualité de nos décisions

Combien de décisions conscientes sont prises par un adulte chaque jour ? Une centaine ? Un millier ? Davantage encore ? Cela vous surprendra peut-être, mais, selon des chercheurs, nous en prenons jusqu'à 35 000 chaque jour. Cela représente plus de vingt décisions chaque minute de chaque journée. Même si la majorité de ces décisions a un effet restreint, cela prouve que si nous améliorons nos processus décisionnaires, même de façon progressive, l'impact d'une telle amélioration pourrait être important.

Pensez à toutes ces grandes décisions que vous avez prises : le fait ou non d'aller à l'université, le choix de cette université, le sujet de vos études ; le poste que vous avez choisi d'occuper ; qui épouser ; avoir ou non des enfants ; accepter ou non un nouvel emploi... et la liste peut être longue. Toutes ces décisions ont eu un impact majeur sur votre vie actuelle. Alors que vous repensez à ces décisions, réfléchissez aussi à votre mentalité à l'époque. Est-ce que celle-ci vous a poussé à demander leur avis aux personnes qui vous entouraient ? À qui ? Combien de personnes avez-vous consultées ? Est-ce que ces dernières ont confirmé vos intérêts, ou bien ont-elles au contraire proposé des perspectives uniques et différentes, qui auront mis vos opinions à l'épreuve ? Avez-vous résisté aux idées émises par autrui, vous disant « je peux y arriver seul » ? Aviez-vous peur de ne pas avoir connaissance de perspectives importantes ?

Et maintenant, tapons là où ça peut faire mal : si vous aviez été plus ouvert d'esprit quand vous avez pris ces décisions, auriez-vous alors choisi des voies différentes ou meilleures ?

Si vous êtes comme moi, il vous est peut-être difficile d'imaginer votre vie autrement qu'elle n'est aujourd'hui. Cependant, la vérité est que j'ai majoritairement pris ces décisions à la va-vite sans trop y réfléchir. J'ai

simplement saisi l'opportunité qui m'était offerte. Même si certaines décisions se sont avérées me convenir, je ne peux m'empêcher de me demander à quel point ma vie serait différente, ou si elle serait davantage réussie, si je n'avais pas suivi mon étroitesse d'esprit motivée par mon ego et les angles morts.

Une mentalité ouverte nous permet de prendre davantage d'options en considération, de nous rapprocher de personnes plus compétentes, de gérer les réalités qui nous touchent avec davantage d'efficacité, et enfin de prendre les meilleures décisions possible. À ce sujet, Ray Dalio nous dit dans son livre *Les Principes du succès* : « Avoir un esprit ouvert est payant... Rappelez-vous ceci : la qualité de votre vie dépendra grandement de la qualité des décisions que vous prenez dans cette quête de vos objectifs. » Il ajoute : « Si vous êtes trop fier de ce que vous savez ou de vos capacités dans un domaine, vous apprendrez moins de choses, prendrez des décisions moindres, et n'atteindrez pas votre plein potentiel. »

La réussite professionnelle

En 2012, Google, en quête de l'« équipe parfaite », a mis sur pied un projet de recherche gigantesque (nom de code : Projet Aristote) afin de déterminer pourquoi leurs meilleures équipes avaient tant de succès. Comme les cadres supérieurs de Google ont longtemps cru que la meilleure équipe était simplement constituée des meilleurs éléments, ils ont commencé à analyser la composition de leurs équipes selon leurs différentes compétences, personnalités, relations en dehors du travail, genres, ethnicités, etc. Cette analyse détaillée ne les a tout simplement menés à... rien. Aucun schéma ne se démarquait dans leurs analyses.

Ils ont donc repris les choses à partir du début et ont analysé les dynamiques, relations et habitudes de travail qui constituaient leur culture d'équipe si unique : à quel point les membres de ces équipes ou leurs leaders s'interrompaient les uns les autres, l'ordre de prise de parole, le fait ou non de célébrer les anniversaires, de parler des activités personnelles du week-end, le commérage, et le fait de se focaliser sur le travail. Ces recherches, effectuées sur une année entière, ont fait ressortir quelques schémas et résultats. Ils ont déterminé que ces dynamiques, relations et

habitudes étaient la clé de l'amélioration des équipes de Google, mais ils devaient maintenant identifier quel était l'élément le plus important.

Au travers de davantage de recherches encore, ils ont finalement identifié un facteur principal et central à toutes les équipes les plus performantes de Google : la sécurité psychologique. Ce facteur indique à quel point les individus au sein d'une équipe estiment pouvoir exprimer leurs idées et opinions ainsi que prendre des risques sans avoir peur de retombées négatives. Les équipes les plus performantes de Google évoluaient dans une culture et un environnement au sein desquels chacun de leurs membres se sentait assez à l'aise pour parler, était ouvert aux idées des uns et des autres, et était sensible aux émotions et à l'implication des autres membres de l'équipe.

Si la sécurité psychologique mène des équipes à être les meilleures, alors quels sont les éléments qui conduisent à cette sécurité psychologique ?

L'un des prérequis nécessaires est une mentalité ouverte. Seuls les individus disposant d'une telle pensée sont enclins à écouter et à valider de nouvelles idées et suggestions, même si celles-ci représentent un risque.

Ed Catmull, de Pixar et Walt Disney Animation Studios, a bien compris le bénéfice qu'il pouvait tirer de la création d'une culture à l'esprit ouvert et dont la psychologie était sûre. Il affirme que cette même culture a été essentielle dans leur succès phénoménal, mais il a également admis que l'établir n'était pas une mince affaire. Produire des films d'animation Pixar et Disney novateurs, créatifs et au succès retentissant requiert une capacité de résolution des problèmes et de collaboration de haut vol. Catmull admet même que pour y parvenir, ses équipes doivent ouvertement partager leurs idées, leurs opinions, leurs commentaires, tout en sachant que leur processus décisionnel n'en est que meilleur s'ils peuvent s'alimenter de cette connaissance collective et des idées brutes du groupe.

Cependant, des forces sociales internes fortes se dressent généralement sur le chemin de cette ouverture. Ces forces ont pour origine les peurs des individus et leurs instincts de préservation, ce qui implique, selon Catmull : « La peur de dire quelque chose d'idiote ou de donner une mauvaise image, de blesser quelqu'un ou d'être intimidé ou enfin de se venger ou d'être la proie de vengeances. » Ces forces se décuplent de manière exponentielle quand l'environnement vient alimenter ce désir d'autoprotection des employés, comme c'est le cas dans des environnements à la hiérarchie forte où les enjeux sont grands et que davantage d'individus sont présents.

Comment est-ce que Pixar et Walt Disney Animation Studios ont réussi à repousser les forces qui viennent mettre à mal la sécurité psychologique et ainsi établir un environnement positif afin de résoudre les problèmes et de communiquer de manière plus efficace ? En mettant la franchise en avant, celle-ci est un mélange de vérité et de manque de réserve. Catmull a découvert qu'un manque de franchise mène à la construction d'environnements dysfonctionnels, ce qui l'a poussé à dire : « Croyez-moi, vous ne voulez pas vous retrouver dans une société dans laquelle la franchise a plutôt sa place dans les couloirs que dans les pièces où les idées essentielles et les politiques sont débattues. » Il estime que ce n'est que lorsque les employés sont ouverts à la franchise que la magie intervient.

Pour Pixar et Walt Disney Animation Studios, nous retrouvons cette magie lors des réunions *braintrust*. Elles ont lieu à plusieurs mois d'intervalle afin d'analyser les différents films en cours. L'idée est assez simple : « Mettez des personnes intelligentes et passionnées dans une même pièce et donnez-leur pour objectif d'identifier et de résoudre des problèmes, et encouragez-les à être sincères les unes envers les autres. » Ces réunions commencent par le visionnage d'un film ou la portion d'un long-métrage, puis des cadres, réalisateurs, scénaristes et des directeurs narratifs de toute l'entreprise parlent en toute franchise avec le réalisateur du film visionné. Toutes les personnes dans la pièce sont présentes en tant que pairs (dans un respect mutuel) et ne s'inquiètent que d'une seule chose : améliorer le film. Elles n'ont aucun motif secret comme être récompensées pour avoir une idée, être dans les petits papiers d'un supérieur ou gagner de quelconques points. Dans un tel environnement, des commentaires de perfectionnement incroyables peuvent être partagés, et les réalisateurs se trouvent alors ouverts à tout ce feedback, car ils comprennent bien que tous ces individus sont là pour améliorer le film, et non pas pour le critiquer.

Pourquoi ces *braintrusts* sont-ils si importants ? Selon Catmull, c'est parce que « au début, tous nos films sont mauvais ». Il ajoute :

Je ne cherche pas à faire preuve de fausse modestie ou de fausse humilité en disant cela. Les films Pixar ne sont pas bons au début de leur développement et notre travail consiste à faire en sorte qu'ils le deviennent... Cette idée que tous les films que nous trouvons tous géniaux aujourd'hui ont un jour été très mauvais est quelque chose de très compliqué à appréhender pour beaucoup de monde. Mais imaginez comme un film sur des jouets doués de parole pourrait très rapidement manquer d'originalité, être un peu idiot ou baigner ouvertement dans le placement de produits. Imaginez à quel point un film sur des rats en cuisine pourrait être tout

simplement rebutant, ou à quel point il était risqué de débiter *WALL-E* sans aucun dialogue pendant trente-neuf minutes.

Nous osons raconter ces histoires, mais nous n'y parvenons pas dès la première passe. Et c'est tout à fait normal. La créativité doit bien commencer quelque part, et nous croyons réellement en la force des commentaires francs et forts et en les processus répétitifs : reprendre, reprendre et reprendre encore, jusqu'à ce qu'une histoire de piètre qualité trouve son fil conducteur ou qu'un personnage creux trouve son âme.

Catmull a pu établir un environnement favorisant l'ouverture des mentalités, malgré les forces organisationnelles habituelles qui tendent à socialement les fermer. Cet environnement a été essentiel dans la réussite des films d'animation Pixar et Disney. Dans le cadre de cet environnement, les employés peuvent :

- Chercher la vérité, plutôt que chercher à avoir raison.
- Chercher à voir les options de manière optimale, plutôt que de chercher du soutien pour leurs idées.
- Chercher du feed-back, plutôt que de l'éviter.
- Chercher de nouvelles perspectives, plutôt que de les éviter.
- Voir le désaccord comme une opportunité d'apprentissage plutôt qu'une menace.
- Admettre qu'ils peuvent avoir tort, plutôt que de démontrer qu'ils savent ce qui est le mieux.

Quand un tel environnement est en place, la sécurité psychologique peut s'épanouir, ainsi que la créativité, l'innovation et des changements efficaces.

La réussite dans le leadership

Préféreriez-vous suivre un leader ouvert d'esprit, quelqu'un acceptant d'avoir tort, qui s'intéresse au fait de trouver les meilleures idées et qui est prêt à changer d'avis ? Ou plutôt un leader fermé d'esprit, qui croit avoir raison en permanence, cherche à valider son point de vue personnel et ne s'inquiète pas de ce que pensent les autres ? La réponse vous semble assez évidente, non ? Nous préférerions suivre le premier leader. Cela signifie que si nous voulons devenir quelqu'un que les autres veulent suivre, nous devons démontrer les mêmes qualités.

Pourquoi est-ce que nous préférons suivre ces leaders-ci ? L'explication est simple, et pourtant elle échappe à beaucoup de dirigeants. Réfléchissez à

cela : nous voulons suivre un leader qui nous accorde de l'importance, et nous avons l'impression d'être importants quand nous avons le sentiment que l'on accorde de l'importance à nos opinions et nos contributions.

J'avais compris cela avant même de travailler chez Gallup, mais c'est bien au sein de cette entreprise que j'en ai eu la preuve empirique. Quand Gallup cherche à mesurer l'engagement au sein de ses entreprises clientes, douze questions ou affirmations sont employées qui selon Gallup sont les plus grandes sources d'engagement au travail. Chacune de ces douze phrases est mesurée sur une échelle de 1 à 5, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Les affirmations peuvent par exemple être : « je sais ce que l'on attend de moi dans mon travail », « mon travail a été reconnu dans les sept derniers jours », et « un de mes meilleurs amis travaille avec moi ».

Bien que chaque affirmation soit importante, je me demandais laquelle avait le plus grand impact sur l'engagement. Même si Gallup ne souhaitait pas répondre ouvertement à cette question, j'ai décidé de mener ma propre analyse à partir des résultats tirés de neuf entreprises, totalisant près de 60 000 employés. J'ai découvert que parmi ceux qui pouvaient être tout à fait d'accord avec l'affirmation : « mes avis comptent dans mon travail », 95 % des employés ressentaient un fort engagement dans leur travail. C'est un ratio plus important que le nombre de *dunks* réussis en NBA (89,4 % durant la saison 2017-2018). En d'autres termes, si les employés ont le sentiment que leurs avis sont écoutés au travail, ils seront à coup sûr impliqués, enthousiastes, dévoués et absorbés dans leur travail.

Mais faire en sorte que des employés soient tout à fait d'accord avec le fait que leur avis a de l'importance est plus facile à dire qu'à faire. Dans le chapitre 9, j'ai mentionné que la majorité des individus pense avoir une mentalité ouverte, que cela soit vrai ou non. Et cela est d'autant plus vrai avec les leaders. Demandez à n'importe quel individu en position de leadership ou de supériorité s'il a une mentalité ouverte, et il vous répondra que oui. Mais, pour reprendre encore quelques statistiques de Gallup, seuls environ 30 % des employés aux États-Unis sont impliqués dans leur travail, ce qui signifie que la majorité des salariés ne pensent pas que leur avis compte. Cela aurait tendance à suggérer que les managers ne sont pas si ouverts qu'ils le pensent ou qu'il le faudrait.

Peut-être que cela ne devrait rien avoir de surprenant. Dans *Intelligence émotionnelle 2.0*, Travis Bradberry et Jean Greaves rapportent que lorsque

l'on prend en compte les niveaux d'intelligence émotionnelle dans une entreprise, ceux qui auront le niveau le plus haut seront les gestionnaires de niveau intermédiaire. Mais plus vous grimpez les échelons de la hiérarchie, plus l'intelligence émotionnelle aura tendance à chuter vertigineusement. Souvent, l'équipe de direction aura les niveaux d'intelligence émotionnelle les plus bas de toute l'entreprise.

Au travers de mes recherches sur les mentalités, j'ai commencé à chercher des raisons pouvant expliquer pourquoi les leaders se voient comme des personnes ouvertes, tandis que leurs subalternes ont l'impression qu'on ne les écoute pas. Si vous êtes un supérieur, directeur, manager, professeur ou parent, mes découvertes vous permettront peut-être d'ouvrir les yeux. Si un manager montre qu'il a un esprit renfermé, ne serait-ce qu'en quelques rares occasions, ses employés le verront alors comme une personne à l'esprit étroit. Cela est assez similaire à un article de 2011 de *Psychology Today* qui établissait qu'il faut qu'une affirmation positive nous soit répétée dix fois ou plus pour que nous l'intégrions, mais qu'il suffit de trois secondes d'affirmations négatives ou de critiques pour que celles-ci ne nous quittent plus. Faire preuve d'étroitesse d'esprit, même pendant un court laps de temps, est quelque chose de tout à fait rebutant pour autrui et vous fait passer pour une personne totalement inaccessible.

Si vous êtes un manager stressé par la proximité d'une *deadline* et que vous avez automatiquement rejeté une idée d'amélioration et de changement, vous avez très certainement amoindri l'envie que ressentira l'autre personne de parler à l'avenir. Si vous êtes professeur et que lorsqu'un étudiant vous a posé problème devant toute la classe, vous l'avez rabroué sans reconnaître son point de vue, il y aura alors de grandes chances pour que vos étudiants aient des réticences à se rapprocher de vous à l'avenir. Si vous êtes parent et avez tendance à repousser les requêtes de vos enfants à l'aide d'affirmations telles que : « parce que je suis ton père/ta mère, voilà pourquoi », il est peu probable que vos enfants se sentent assez à l'aise pour s'ouvrir à vous lorsqu'ils auront de réelles difficultés.

Si vous souhaitez être un leader que les autres voudront suivre, qui les influencera de manière efficace et positive vers un objectif, et qui créera un environnement qui fera ressortir le meilleur de ce qu'ils ont à offrir, il est impératif que vous adoptiez une mentalité ouverte.

Avoir davantage de succès grâce à la mentalité ouverte

Une mentalité ouverte vous permettra d'avoir plus de succès dans votre vie professionnelle, personnelle et dans votre leadership. En reconnaissant cela, vous comprendrez qu'il existe bien des choses que vous ne savez pas et vous vous ouvrirez naturellement à de nouvelles idées. Vous aurez ainsi la capacité de prendre de meilleures décisions dans tous les aspects de votre vie. De plus, vous aiderez à la création d'un environnement psychologiquement sûr, fournirez aux autres les clés pour donner le meilleur d'eux-mêmes et travailler de manière plus efficace au sein de leurs équipes. Enfin, maintenant que vous savez que vos subalternes sont sensibles au moindre de signe d'étroitesse d'esprit, vous chercherez à établir un environnement dans lequel ils pourront s'exprimer sans crainte et auront l'impression que leur avis compte.

À vrai dire, si vous n'êtes pas prêt à vous ouvrir aux nouvelles idées et perspectives d'autrui, voire à leur désaccord, vous n'atteindrez jamais votre plein potentiel.

Chapitre 12

CULTIVER UNE MENTALITÉ OUVERTE

Là où il y a un esprit ouvert, il y a toujours une frontière.

– Charles Kettering

Ray Dalio, le fondateur de Bridgewater Associates, représente bien cette idée de changement de mentalité, il a ouvert sa mentalité pour obtenir un très grand succès. Mais qu'est-ce qui a poussé Dalio à développer une mentalité aussi ouverte ? Selon ses propres mots :

Mes erreurs les plus douloureuses m'ont permis de faire évoluer mon point de vue, au lieu de me dire « Je sais que j'ai raison », j'ai commencé à me dire « Comment est-ce que je sais que j'ai raison ? » Ces erreurs m'ont fourni toute l'humilité dont j'avais besoin pour équilibrer mon audace. Savoir qu'avoir tort pouvait me faire tant souffrir et avoir cette curiosité quant à la façon dont d'autres personnes intelligentes percevaient les choses différemment de moi m'a poussé à voir le monde du point de vue des autres en plus du mien. Cela m'a permis d'accéder à bien plus de dimensions que si je ne regardais le monde qu'avec mes seuls yeux. Savoir comment prendre en considération le point de vue des autres afin de choisir le meilleur... a augmenté mes chances d'avoir raison, et cela était très enthousiasmant.

Heureusement, il existe d'autres manières moins douloureuses de développer une mentalité ouverte.

Rappelez-vous, pour changer de mentalité, il faut revoir les connexions de notre cerveau. La meilleure manière de faire cela est de suivre un processus qui n'est pas sans rappeler les méthodes qui peuvent être employées pour apprendre à compter jusqu'à 10 dans une langue étrangère. Mais dans notre cas précis, il est question de mieux maîtriser le langage de

la mentalité ouverte. Nous devons atteindre un niveau qui nous permettra, face à des informations qui contredisent nos opinions, de ne pas mettre automatiquement nos cerveaux à l'arrêt, mais plutôt de nous intéresser automatiquement à ces contradictions.

Afin de mieux maîtriser cette mentalité ouverte, nous devons d'abord nous éveiller à notre état actuel, puis mettre en place des actions intentionnelles régulières afin de renforcer les liens neuronaux associés à la mentalité plus positive.

S'éveiller à notre mentalité actuelle

Si nous devons développer une nouvelle mentalité, nous devons tout d'abord nous éveiller au fait que notre esprit n'est peut-être pas aussi ouvert que nous le croyons.

Laissez-moi vous suggérer plusieurs façons de mieux appréhender votre mentalité actuelle.

Évidemment, la première chose à faire est d'étudier les résultats associés à votre analyse personnelle de la mentalité. Analyser notre pensée de façon subjective sans disposer des outils et des cadres adéquats peut s'avérer compliqué. Les résultats de votre analyse sont là pour vous indiquer votre niveau d'ouverture d'esprit par rapport à celui de milliers d'autres individus. Cela vous offre un niveau d'objectivité qui est très difficile à atteindre autrement.

Ensuite, afin d'approfondir votre connaissance de votre mentalité au-delà de cette analyse, explorez vos objectifs et vos peurs.

Commençons par vos objectifs. Les personnes adoptent leurs différents comportements, car elles se sont donné l'un de ces trois objectifs essentiels : la maîtrise, l'excellence au plus haut niveau, ou a minima éviter la médiocrité. Les deux derniers objectifs sont considérés comme deux objectifs de performance différents, car ils s'intéressent à une performance personnelle par rapport à autrui ou à une certaine référence.

Prenez un étudiant d'université. Sa motivation proviendra de son désir d'apprendre et de maîtriser ses sujets, d'obtenir une bonne moyenne (donc de bonnes notes) ou d'éviter les mauvaises notes.

Si votre objectif principal est l'un des deux objectifs liés à la performance, cela indique que vous disposez d'une mentalité plutôt fermée.

Quand notre objectif est l'excellence au plus haut niveau, nous percevons généralement les idées différentes des nôtres comme disruptives ou même comme des indicateurs que nous ne démontrons pas un haut niveau de performance comparé à autrui. Ou, lorsque nous sommes focalisés sur le fait d'éviter des niveaux de performance bas, nous avons tendance à nous en tenir aux sentiers battus, nous sommes mal à l'aise face à l'ambiguïté, et percevons les suggestions et les nouvelles idées comme un signe d'échec. Dans chacun de ces deux cas, notre mentalité se révèle être un mécanisme d'autoprotection, ce qui nous mène à une introspection encore plus profonde, car nous prendrons nos peurs en compte lors de cette dernière.

Si nous ne nous concentrons pas sur nos objectifs et notre mentalité, par défaut, ces derniers seront motivés par nos peurs. Ce qui suit sont des peurs qui, si elles sont avérées, nous pousseront à nous protéger en développant une mentalité fermée :

- La peur d'être perçu comme ayant tort.
- La peur de ne pas avoir de contrôle.
- La peur de l'incertitude.

À travers chacune de ces peurs, nous essayons de protéger notre ego : ce que nous ressentons quant à nous-mêmes et ce que les autres pensent de nous. Repensez aux médecins qui refusaient d'écouter Ignác Semmelweis, même s'il les encourageait à adopter des comportements qui allaient leur permettre de sauver des vies. Notre ego nous dit naturellement que l'ouverture aux idées d'autrui est une façon d'admettre que nous n'excellons pas, que nous ne sommes pas assez performants, et que nous ne maîtrisons pas la situation.

Les peurs égocentrées exprimées ci-dessus ne doivent pas être prises à la légère et elles sont généralement très profondément ancrées en nous. Nous devons comprendre que si nous avons ces peurs-là, nous sommes finalement effrayés d'avoir l'air faibles, et nous pensons que l'ouverture d'esprit est une forme de faiblesse. Mais la vérité, qui est somme toute ironique, est que nous paraissions faibles lorsque nous agissons en conséquence de ces peurs. L'ouverture d'esprit et la capacité à admettre que nous n'avons pas toutes les réponses ne sont pas une forme de faiblesse. C'est de l'humilité et de la vulnérabilité, deux éléments qui proviennent d'une très grande force.

La troisième manière de mieux appréhender notre mentalité actuelle est de reconnaître les marqueurs associés à la mentalité fermée. Tout comme le fait de ressentir une pellicule sur nos dents nous indique l'état de propreté de ces dernières, connaître et reconnaître les marqueurs d'une mentalité fermée peut nous permettre d'identifier notre pensée personnelle. Certains de ces marqueurs sont :

- Se sentir sur la défensive et/ou autoprotecteur.
- Ressentir de la frustration quand quelqu'un n'est pas d'accord avec nous.
- Avoir des difficultés à écouter et avoir une tendance à dire facilement « non ».
- Se sentir pressé et pressurisé.
- Avoir le sentiment d'être dans une compétition entre qui a raison et qui a tort.
- Chercher à justifier des feed-backs plutôt que les intégrer.
- Penser que vous savez davantage de choses que ceux qui se trouvent dans la même pièce que vous.

Enfin, parlez à ceux qui vous entourent et demandez-leur comment ils perçoivent votre mentalité. Si vous parvenez à créer un environnement dans lequel autant vos proches que vos collègues se sentent assez à l'aise pour formuler des commentaires honnêtes, et si vous êtes assez ouvert pour intégrer sérieusement ces perspectives sans rejeter leurs observations, vous recevrez très certainement des informations qui vous permettront de vous éveiller plus pleinement quant à votre position sur le spectre ouvert-fermé.

Renforcer intentionnellement les liens neurologiques associés à la mentalité ouverte

Si vous souhaitez que vos liens neurologiques tendent plutôt vers l'ouverture d'esprit, voici six recommandations.

La méditation

Rappelez-vous, méditer augmente notre aptitude à changer de mentalité. Cette activité renforce notre capacité intellectuelle à annuler l'excitation

naturelle des neurones et à nous comporter de manière plus consciente, intentionnelle et positive.

Changez vos histoires

Les histoires que nous nous racontons à nous-mêmes sont intimement liées à notre mentalité. Quand notre mentalité est majoritairement fermée, certaines de ces histoires peuvent être :

- J'en sais assez sur ce sujet.
- J'ai raison.
- Je comprends bien cette situation.
- Je suis un expert.
- Ils ne savent pas de quoi ils parlent.
- Ils n'ont pas autant d'expérience que moi.

Afin d'ouvrir davantage notre esprit, nous devons améliorer ces histoires que nous nous racontons grâce à des affirmations telles que :

- Je peux toujours apprendre de nouvelles choses.
- Je peux avoir tort.
- Je ne peux pas avoir une vision globale.
- Même si je sais beaucoup de choses, il y en a plein d'autres que je ne sais pas.
- La créativité nécessite d'explorer des idées radicales.
- N'importe qui peut m'apprendre quelque chose.

Afin d'améliorer vos histoires, rappelez-vous les moments de votre vie où vous aviez un esprit réellement ouvert. Comment en êtes-vous arrivé à cette mentalité ? Est-ce que ce processus évolutif était plutôt facile ou plutôt compliqué à mettre en place ? Quels étaient les résultats ? Étiez-vous alors dans une meilleure situation ? Qu'est-ce qui vous a poussé à laisser derrière vous cette mentalité positive ? Autrement dit, si vous pouvez vous rappeler une époque à laquelle vous avez pu changer de mentalité sans trop d'efforts et que vous vous souvenez des bénéfices que vous en avez tirés, cela vous aidera à changer vos histoires.

Quand je me suis posé ces questions, j'ai compris que j'avais souvent fait preuve d'une réticence obstinée à l'idée de demander des conseils ou à essayer de trouver une perspective plus claire auprès d'autrui, et ce, dans

tous les domaines. Je me racontais que je ne devais pas trop m'appuyer sur les autres, et que, si je le faisais, je n'étais qu'un fardeau et que je serais perçu comme étant en manque d'affection, idiot et dépendant. Mais quand je repense à ces situations où j'ai demandé des conseils ou des avis autres que les miens, j'ai rarement été perçu ainsi. En vérité, dans ces situations, j'étais beaucoup plus efficace. Cette réflexion rapide me permet de faire passer mon histoire de « demander est quelque chose de négatif et d'embarrassant » à « demander est quelque chose d'utile et de bénéfique ».

Afin de vous motiver à changer vos histoires, rappelez-vous les bénéfiques d'une mentalité ouverte :

- Devenir plus accessible.
- Réfléchir de façon plus optimale.
- Avoir une influence plus positive.
- Devenir plus créatif et novateur.
- Créer un environnement de vie et de travail plus agréable.

Si nous pouvons régulièrement travailler à l'amélioration de nos histoires, nous parviendrons à revoir et à renforcer nos connexions neuronales de mentalité ouverte.

Changez la taille de votre seau

Il peut être utile de comparer votre esprit à un seau. Voyez ce seau comme toutes les informations possibles sur un sujet en particulier, et le niveau d'eau qu'il contient représente votre niveau de connaissance de ce sujet.

Maintenant, choisissez un sujet. Commencez par un domaine dans lequel vous êtes expert. Quel est le niveau d'eau dans votre seau ?

Avec une mentalité fermée, nous croyons que ce même seau est rempli à ras bord. Quand de l'eau (ou de nouvelles connaissances) est versée dans le seau, il n'est pas en mesure de la capter, il déborde et toutes ces informations sont perdues.

Afin d'adopter une mentalité ouverte, nous devons changer l'histoire liée à l'espace dans ce seau et ménager un peu de place pour y ajouter de nouvelles informations et idées. Cela signifie que nous devons soit réduire le niveau d'eau perçu qui se trouve actuellement dans le seau ou alors ouvrir nos esprits à l'idée que le seau en lui-même est peut-être bien plus grand que ce que nous pouvions l'imaginer.

Passer d'un seau rempli (« je sais tout ») à un seau modérément rempli (« j'ai toujours beaucoup de choses à apprendre et à comprendre ») n'est pas une chose aisée, surtout dans le feu de l'action, et lorsque les délais sont serrés. Ci-dessous, vous trouverez quelques suggestions (applicables dans toutes les situations et dans le feu de l'action) visant à changer la taille de votre seau.

- Pour toutes les situations :
 - Prenez un temps de réflexion. Après avoir vécu des situations davantage chargées en émotions, réfléchissez à la façon dont vous avez géré la situation et à quel point vous étiez ouvert dans le « feu de l'action ».
 - Quand vous prenez une décision, assurez-vous de comprendre précisément les perspectives de chaque partie.
 - Recherchez des idées qui sont en désaccord avec vos pensées et vos opinions.
- Dans le feu de l'action :
 - À n'importe quel moment, demandez-vous : *est-ce que j'ai une mentalité ouverte ou fermée ?* Le simple fait de vous poser la question vous poussera davantage vers l'ouverture.
 - Demandez-vous : *est-ce que je cherche à avoir raison, ou est-ce que je cherche la vérité et la précision ?*
 - Afin de vous assurer de bien disposer de tous les faits et non pas uniquement de ceux qui vous servent, demandez-vous : *est-ce que je peux justifier de ma position par des faits ?*

Gérez votre temps de manière efficace

Quand je travaille avec certaines entreprises afin de former leurs cadres, j'ai parfois l'occasion de m'entretenir avec les subordonnés de ces cadres et je leur demande ce qu'ils pensent de la mentalité de leur supérieur, et de manière générale, ils diront que ce dernier a un esprit renfermé. En prenant cette information comme point de départ, je débute une session de coaching avec le cadre en question. Je commence généralement ces sessions en demandant au cadre ce qu'il pense de sa mentalité. Chaque fois, ou presque, il pensera être ouvert d'esprit. En réponse, j'informe mon interlocuteur que

ses subordonnés ne sont pas d'accord avec cette vision des choses et je lui demande d'expliquer cet écart.

Une des excuses que j'entends le plus souvent est que même si ces cadres pensent avoir l'esprit ouvert, ils n'ont pas l'impression d'avoir le temps ou l'espace pour toujours adopter une mentalité ouverte. En conséquence de leurs contraintes de temps, ils doivent se concentrer sur l'implémentation, les poussant à adopter involontairement un esprit étroit.

Je comprends ce point de vue. Dans le cadre de mon poste chez Gallup, je travaillais toujours en collaboration avec cinq ou dix équipes client et chacune avait un chef de projet différent. Mais ce qui était intéressant dans cette entreprise est que chaque chef de projet avait un nombre équivalent de demandes à traiter, mais certains mettaient en place des actions dans les temps, tandis que d'autres se retrouvaient toujours à se presser à la dernière minute. Ces situations avaient un impact sur l'ouverture d'esprit de l'équipe du projet et donc sur la qualité du travail effectué.

Ce que ces expériences m'ont appris est que pour avoir un esprit ouvert, il faut volontairement créer un espace pour l'alimenter. Si nous nous faisons happer par le train-train quotidien, nous adoptons un comportement réactionnaire qui n'est pas entièrement volontaire. Trop souvent, nous voyons notre calendrier nous échapper et finissons par être dirigés par les contraintes temporelles, plus que nous parvenons à les gérer. Quand cela se produit, nous avons tendance à nous en remettre par défaut à une mentalité fermée.

Cela veut donc dire que nous devons volontairement créer un temps et une place à l'ouverture d'esprit.

Stephen Covey, l'auteur des *Sept Habitudes des gens efficaces*¹, affirme que les individus peuvent porter leur attention sur des éléments ou des tâches qui varient en termes d'importance ou d'urgence. Afin d'illustrer cette idée, Covey a présenté cette matrice de gestion du temps (ci-dessous), disposant de quatre cadres liés aux deux dimensions. Cette matrice nous permet d'analyser la façon dont nous occupons notre temps et là où nous nous trouvons généralement en ce qui concerne notre gestion du temps.

	Urgent	Non urgent
Important	1. Nécessité Des tâches qui requièrent votre attention immédiatement. Gestion par réaction. Le nombre de	2. Qualité Des actions habituelles et proactives, qui réduisent celles se trouvant dans le cadre 1. Dans ce cadre, nous sommes

	tâches de ce cadre doivent être réduites.	en mesure de voir l'horizon, plutôt que de nous concentrer sur l'immédiateté. Le nombre de tâches dans ce cadre doit être augmenté.
Non important	3. Duperie Les choses qui semblent valoir le coup d'être faites (les e-mails par exemple). Ces tâches sont inévitables, mais elles doivent être gérées, et nous devons nous assurer qu'elles n'empiètent pas sur celles du cadre 2.	4. Perte de temps Les activités nous faisant perdre du temps (les réseaux sociaux). Ces tâches doivent être évitées.

Si nous nous retrouvons toujours pressés par le temps, à gérer des urgences, ou à ne faire des choses que lorsque les autres en ont besoin, cela suggère que l'on se trouve dans le cadre 1. Afin de déterminer si vous vous trouvez dans le cadre 1, demandez-vous si vous vous levez au tout dernier moment afin de répondre aux attentes de quelqu'un, ou si vous vous levez plus tôt avec assez d'avance pour vous investir et aborder votre journée avec une attitude volontaire ? Qui réagit plutôt à l'urgence et qui réagit plutôt à l'importance ?

Quand nous nous trouvons dans le cadre 3, nous laissons les SMS, les e-mails ou un excès de réunions nous distraire des tâches importantes.

Malheureusement, la majorité d'entre nous se trouve dans les cadres 1 et 3. Ainsi, nous aurons certainement le sentiment que la situation échappe à notre contrôle, ce qui viendra alimenter une mentalité fermée.

Si nous passons beaucoup de temps à nous assommer à regarder la télé, à parcourir le web ou les réseaux sociaux, cela suggère que nous sommes dans le cadre 4. Ce genre d'activité est très loin d'être intentionnel.

Cela nous laisse le cadre 2, la situation idéale pour aménager l'espace nécessaire à la création d'un esprit plus ouvert. Évoluer dans ce cadre-là nous ménage l'espace mental pour nous arrêter et réfléchir à des idées nouvelles, différentes et en opposition aux nôtres. Il nous fournit également la liberté temporelle pour réfléchir à ces idées, plutôt que de les percevoir à la va-vite, et pour nous lancer dans des activités qui amélioreront notre ouverture d'esprit, comme la méditation.

Demandez aux autres ce que vous pouvez mettre en place afin d'être plus ouvert d'esprit

Si vous pouvez demander à ceux qui vous entourent de vous faire des commentaires quant à votre degré d'ouverture ou de fermeture d'esprit, vous pouvez également leur demander comment vous pourriez adopter une mentalité ouverte. Cela vous placera dans un état d'esprit plus ouvert et peut s'avérer être une expérience pour le moins révélatrice. Cela vous aidera à mieux appréhender les situations dans lesquelles votre mentalité est plus fermée (vos angles morts) et peut-être même pourquoi vous avez tendance à être plus renfermé dans ces situations-là. Ce faisant, vous trouverez des idées faciles à mettre en place ou de petits changements qui vous permettront de devenir une meilleure personne, un meilleur employé et un meilleur leader. Par exemple, on pourrait vous reprocher de couper court à un échange en étant le premier à faire des suggestions lors d'une réunion. Il y a de fortes chances pour qu'un tel commentaire vous pousse à faire de petits ajustements qui auront très certainement un très grand impact. Cette nouvelle capacité à chercher la vérité et à poser des questions aidera votre équipe à prendre de meilleures décisions. Au sein de votre famille, votre capacité améliorée à accepter la critique fera de vous un meilleur partenaire, parent et/ou enfant. Enfin, cela vous aidera à percevoir l'impact que votre mentalité aura eu sur ceux qui vous entourent, vous motivant alors à mettre des actions en place pour vous ménager un espace afin de la faire évoluer.

Concernant ce processus, Dalio nous dit ceci :

Nos perspectives sont terriblement parcellaires et faussées... Le fait de vous en rendre compte vous permettra d'évoluer. Tout d'abord, la majorité des personnes qui nous entourent ne peuvent pas dépasser les frontières de leur propre esprit, s'accrochant obstinément à l'idée que leurs perspectives sont les meilleures et que quelque chose ne va pas chez ceux qui ne partagent pas leurs idées. Mais quand ils se retrouvent de manière répétée face à la question « Comment savez-vous que vous n'êtes pas celui qui a tort ? », ils sont obligés de confronter leur propre crédibilité et de voir les choses avec les yeux de l'autre en plus des leurs... La majorité des gens se retrouve très mal à l'aise face à ce processus. Même s'ils en perçoivent le bienfait intellectuel, le défi est émotionnel, car il requiert d'eux qu'ils se défassent de ce besoin qu'a leur ego d'avoir raison et ils doivent essayer de voir ce qu'ils éprouvent des difficultés à percevoir.

Absorbez des informations liées à la mentalité ouverte

Une des activités les plus utiles à laquelle je me suis adonné pour améliorer ma mentalité a été d'en apprendre davantage sur les bénéfices de cette

ouverture d'esprit, devenant alors plus conscient des problématiques liées à sa fermeture. Les ressources suivantes m'ont été les plus utiles :

- *Creativity, Inc. : les secrets de l'inspiration* de Ed Catmull, 2014.
- *Principles: Life and Work* de Ray Dalio, 2017.
- *Deep Change: Discovering the Leader Within* de Robert Quinn, 1996.
- *The Bottom of the Pool: Thinking Beyond Your Boundaries to Achieve Extraordinary Results* d'Andy Andrews, 2019.
- *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion* de Jonathan Haidt, 2012.
- *Nouvelle terre: l'avènement de la conscience humaine* d'Eckhart Tolle, 2005.
- *The Sin of Certainty: Why God Desires Our Trust More than Our "Correct" Beliefs* de Peter Enns, 2016.

Résumé

S'efforcer d'être ouvert d'esprit met en avant la recherche de la vérité, le développement d'une crainte saine de ne pas avoir assez d'informations, la culture d'une grande envie d'apprendre ces choses qui vous empêchent d'atteindre vos objectifs, l'entretien d'un intérêt à percevoir des perspectives différentes des vôtres, et l'envie d'accepter d'avoir tort et d'accepter qu'on vous le dise. Laissez loin derrière vous ce besoin d'avoir raison ainsi que cette tendance à donner les bonnes réponses, à vouloir paraître et à avoir le sentiment de tout contrôler.

En fin de compte, tout cela requiert de l'humilité. C'est cela qui nous permet de créer et d'alimenter cette sécurité psychologique qui est essentielle à la réussite et à l'efficacité de n'importe quelle équipe : au travail, en famille, en sport, et ainsi de suite. Dalio nous dit qu'une mentalité ouverte « requiert de vous de remplacer votre besoin d'avoir toujours raison par la joie d'apprendre la vérité. L'ouverture d'esprit radicale vous permet de vous échapper du joug de votre vous le plus bas et vous assure que votre meilleur vous intégrera les bons choix et prendra les meilleures décisions possible. Si vous parvenez à acquérir cette capacité – avec de l'entraînement, c'est possible –, vous parviendrez à gérer vos différentes réalités avec plus d'efficacité et ainsi améliorerez votre vie de manière radicale ».

Partie IV
LA MENTALITÉ DE PROMOTION

Chapitre 13

DÉCOUVRIR LA MENTALITÉ DE PROMOTION

Si la voie vous paraît simple, c'est certainement parce que ce n'est pas une voie et que vous ne la parcourez pas.

– Craig D. Lounsbrough

La Coupe du monde de football est le plus grand événement sportif qui soit. Ce tournoi d'un mois tenu tous les quatre ans, comme les Jeux olympiques, est très certainement la manifestation sportive la plus suivie, il est estimé que 3 milliards de spectateurs répartis dans 200 pays suivent ces matchs. Ce tournoi rassemble les meilleures équipes internationales (32 pour le tournoi masculin et 24 pour le féminin), qui s'affrontent pour le prestige et la gloire au plus haut niveau. Pour ceux qui ont la chance de participer à la Coupe du monde, cela représente le plus grand moment de leur carrière, et avec les espoirs et les aspirations de leur pays entier sur leurs épaules, ils se retrouvent dans une situation souvent très stressante.

Au cas où vous ne connaîtriez pas la Coupe du monde de football, apprenez que si l'issue d'un match n'est pas déterminée après le temps réglementaire et deux fois 15 minutes de prolongation, le gagnant est sacré après une séance de tirs au but. Durant cette phase, les joueurs de chaque équipe tirent tour à tour en direction du but depuis le point de pénalty se trouvant à 11 mètres des cages ; celles-ci sont défendues uniquement par le gardien de l'équipe adverse. Chaque équipe dispose de cinq tentatives pour

marquer, une par tireur choisi. La pression que ressentent ces joueurs est intimidante.

Imaginez que vous êtes l'un de ces joueurs. Comment aborderiez-vous cette opportunité, ce défi, surtout après avoir déjà joué plus de 120 minutes et que l'on vous demande de trouver encore la force de tirer une dernière fois dans le ballon ? Penseriez-vous : « Il faut que je marque pour que mon équipe gagne » ? Ou vous diriez-vous plutôt : « Il faut que je marque pour que mon équipe ne perde pas » ? Chacune de ces approches représente une mentalité différente.

Après avoir analysé chacune des séances de tir au but de l'histoire de la Coupe du monde, les chercheurs Geir Jordet et Esther Hartman ont découvert que l'approche d'un joueur avant que son tour n'arrive aura un très gros impact sur son comportement et sa performance. Plus précisément, ils ont découvert que lorsque des joueurs dans cette situation se disaient que s'ils manquaient leur tir, leur équipe perdrait, ils évitaient de faire face au gardien adverse et de le regarder, et ils prenaient également moins de temps à se préparer et ne transformaient leur tir que 62 % du temps. Mais si les joueurs se disaient que s'ils marquaient leur but leur équipe gagnerait, ils prenaient plus de temps pour jauger le gardien adverse et deux fois plus encore pour visualiser leur tir et se positionner, et enfin ils convertissaient 92 % de leurs tirs.

La mentalité de promotion et la mentalité de prévention

Quand des individus abordent la vie et ses activités en cherchant à éviter les problèmes et à ne pas perdre, ils ont alors une mentalité de prévention. Mais quand au contraire ils abordent la vie et ses activités en cherchant à obtenir des gains et à gagner, c'est une mentalité de promotion qui les motive. Ces mentalités et leur impact sur notre vie personnelle, professionnelle et dans notre leadership se trouvent sur un spectre, la prévention étant le côté négatif et la promotion, le côté positif. Tout comme les deux paires de mentalités abordées précédemment, celles-ci ont un impact majeur.

Afin de mieux décrire les différences entre ces deux mentalités, prenons pour exemple le comportement de capitaines de bateaux.

Quand des capitaines ont une mentalité qui tend vers la prévention, leur esprit se met à la recherche des dangers de la mer et ils adoptent alors un

comportement dont l'objectif premier est de ne pas couler. Avec cet objectif en tête, ces capitaines deviennent vigilants et recherchent la sécurité et la stabilité avant toute chose. Ainsi, ils se concentrent en priorité sur le fait d'éviter les problèmes et de limiter les risques, comme ces derniers pourraient « chahuter le navire » et compromettre la sécurité de l'équipage. Dans le cadre de cette façon de penser, les capitaines s'intéressent bien moins à la question de la destination ou du cap du bateau qu'à la sécurité globale de ce dernier. Cela mène à deux résultats. Tout d'abord, sans destination clairement définie, ces capitaines ont tendance à emprunter la route la plus simple : suivre les vents et les courants. Ensuite, comme les tempêtes ne font qu'augmenter les risques d'un accident, ces capitaines cherchent activement à les éviter et voguent en permanence vers des eaux plus calmes et plus sûres.

Les capitaines dont la mentalité tend vers la promotion ont un comportement très différent. Leur objectif premier est d'atteindre une destination bien particulière, et ils cherchent alors toujours à progresser dans cette direction. Ces capitaines ne souhaitent pas faire couler leurs bateaux, mais ils comprennent bien les risques des tempêtes et des eaux tumultueuses qui peuvent se trouver sur leur parcours. Ils anticipent ces problèmes potentiels, se préparent en conséquence, et sont alors prêts à prendre des risques, comprenant qu'atteindre un objectif (surtout quand c'est quelque chose d'important) vient avec son lot de risques. Ainsi, leur but premier est bien d'atteindre l'objectif, plus que la sécurité et la stabilité.

Chacun de ces capitaines a le même rôle, mais leurs mentalités les poussent à agir de manière diamétralement opposée. Dans les faits, le bateau d'un capitaine à la mentalité de prévention n'est rien de plus qu'un radeau de survie, poussé au gré des vents et des courants, et terminant sa course à une destination qui n'a pas été choisie par le capitaine. D'autre part, le capitaine à la mentalité de promotion est prêt à braver les vents et les courants des sept mers pour atteindre une destination qu'il aura sciemment choisie. Le premier fait ce qu'il pense être le plus simple, le second, ce qui est le mieux.

Est-ce que la majorité des gens de notre monde ont une destination vers laquelle ils se dirigent, ou alors se laissent-ils voguer, cherchant en priorité à éviter les problèmes et les obstacles ? C'est la différence entre chercher à atteindre un objectif et chercher à maintenir un certain confort. Il ne fait aucun doute que nous connaissons des personnes correspondant à ces deux

catégories. Mais voici un fait : quand nous ne sélectionnons pas de manière proactive un objectif ou une destination, notre choix par défaut sera alors une approche de la vie se tournant principalement vers l'évitement des problèmes et l'augmentation notre confort personnel, une recette pour la médiocrité.

Quel capitaine êtes-vous ?

Il existe une grande variété d'analogies pouvant décrire ces mentalités. Demandez-vous :

- Êtes-vous le passager (mentalité de prévention) ou le conducteur (mentalité de promotion) de votre vie ?
- Est-ce que vous priorisez ce qui se trouve sur votre agenda (mentalité de prévention), ou est-ce que vous inscrivez vos priorités dans votre agenda (mentalité de promotion) ?
- Êtes-vous le produit de votre environnement (mentalité de prévention) ou le produit de votre propre conception (mentalité de promotion) ?
- Est-ce que vous recherchez ce qui est facile et confortable (mentalité de prévention), ou cherchez-vous à atteindre un objectif (mentalité de promotion) ?

Selon les descriptions, les questions et les résultats de votre analyse, vous devriez commencer à percevoir un peu plus clairement votre mentalité dominante. Alors, quel capitaine êtes-vous ? Vous avez un esprit plutôt de prévention ou de promotion ?

Toute ma vie j'ai alterné entre ces deux mentalités. Au lycée, j'étais très impliqué dans le sport, j'avais un esprit de promotion fort. J'avais des objectifs clairs et je n'avais rien d'autre en tête que de les atteindre, même si cela signifiait sacrifier un peu de mon confort personnel. Je m'assurais d'avoir chaque jour du temps dédié à mon entraînement ou au développement d'une certaine compétence qui m'aiderait à atteindre mes objectifs.

Après le lycée, j'ai quitté le foyer familial pour aller à l'université. Et l'une des choses que j'ai rapidement apprises, c'est que la vie n'a rien de facile. En apprenant à naviguer sur les courants de la vie, j'ai développé une mentalité qui me poussait à me dire : « Si je peux éviter les soucis, je compterai ça comme une réussite. » Cette mentalité m'a suivi pendant une

grande partie de ma vie d'adulte. Je fuyais les dettes comme la peste. Je cherchais à devenir professeur, car je pensais que cela me fournirait de la stabilité et un équilibre vie personnelle-vie professionnelle qui minimiserait les problèmes. Je n'avais jamais envisagé à l'époque de devenir entrepreneur ou de créer ma propre activité, sinon des alarmes auraient commencé à retentir dans mon esprit : « Risques ! Risques ! Risques ! »

Quand j'ai pris mon congé pour travailler chez Gallup, cela représentait surtout pour moi une façon d'améliorer ma situation financière risquée, résultant du fait que j'étais payé au-dessous des taux du marché dans une université d'État, du fait également que mon bonus de signature de trois ans touchait à sa fin, et également que je vivais dans l'une des régions les plus chères du pays : le comté d'Orange, en Californie.

Cette mentalité de prévention ne m'a pas quitté avant que je ne vive trois événements simultanément :

- Mon poste chez Gallup ne me convenait pas, je suis donc retourné à CSUF.
- Durant cette période de transition avant le début d'un nouveau semestre, j'ai pu trouver un peu de temps pour réfléchir à ma situation. Je n'étais pas du tout là où j'avais pensé être à mon âge et j'étais encore bien loin d'atteindre mes objectifs. Cela m'a poussé à réfléchir à mes motivations et aux contributions que je voulais apporter au travers de ma carrière.
- Je me suis profondément immergé dans la recherche sur les mentalités et j'en ai appris davantage sur les différences entre les tendances à la prévention et à la promotion.

Entre la nécessité d'améliorer ma situation financière, l'obligation de définir un objectif plus clair pour ma vie, et la prise de conscience que ma mentalité tendait vers la prévention, j'ai été forcé d'adopter une mentalité de promotion. Moins de quelques mois après avoir quitté Gallup, et avec une telle mentalité en développement, j'ai pris plusieurs décisions que je n'aurais jamais imaginé prendre auparavant : j'ai lancé ma propre entreprise, j'ai contracté un crédit pour engager quelqu'un afin qu'il développe mon site web sans avoir de perspectives de revenus immédiats, et j'ai décidé d'écrire ce livre, ce qui impliquait d'investir dans un atelier d'écriture en ligne afin de trouver la réussite en tant qu'auteur.

En repensant à cette transition avec une conscience de moi-même plus affûtée, je suis désormais en mesure de dire qu'avant de changer de mentalité, l'idée de me laisser porter par les vents et les courants de la vie était assez attractive. Quand je voyais des tempêtes gronder, je filais me mettre à l'abri, même si la destination que je désirais atteindre se trouvait de l'autre côté de ces tempêtes. Je n'avais simplement pas le courage et la mentalité requise pour affronter les mers démontées et les écueils qui se trouvent inévitablement sur le chemin de la réussite. Heureusement, tout cela ne m'a pas nécessairement mené à une situation dramatique, mais cela m'a beaucoup dévié de là où je voulais aller et où je pensais en être au plus profond de moi-même.

Depuis que j'ai développé une mentalité de promotion, j'ai le sentiment d'être tout le temps en train d'affronter des tempêtes, des vents et des courants. Je passe mon temps à sortir de ma zone de confort. Je suis constamment en train d'apprendre à faire de nouvelles choses (écrire des articles sur les blogs où on m'invite, enregistrer des podcasts, publier et promouvoir un livre, mener des contrats de consulting). Je me lance dans autant de choses que possible, qu'elles soient risquées ou non, afin de déterminer ce qui me convient le mieux et ainsi de mieux arpenter les mers sur lesquelles je vogue.

Je vais vous donner un exemple rapide. Quand j'ai lancé mon entreprise, j'ai croisé plusieurs entrepreneurs dont le *business model* ressemblait au mien et qui semblaient gagner une coquette somme d'argent grâce aux cours en ligne. J'ai décidé de m'y essayer en créant un cours en ligne pour aider les autres à rédiger un CV notable. J'ai investi de l'argent et du temps pour lancer ce projet. Et finalement, cet investissement n'a pas rapporté autant que je l'avais espéré. Plutôt que de considérer cette expérience comme un « échec », je l'ai plutôt vue comme une opportunité de déterminer ce qui marche ou non, et j'ai alors appris que je n'étais pas prêt à produire et à donner des cours en ligne. Quand je repense à cette expérience, plutôt que de ressentir un sentiment de défaite, car la réussite n'était pas au rendez-vous, je vois maintenant qu'en en passant par là, j'avais réussi à définir ma destination avec une plus grande clarté et je comprends aujourd'hui que cet échec a en fait accéléré ma progression.

Avant, j'avais peur des vents, des courants et des tempêtes. Mais après avoir affronté les éléments pendant un temps, j'en ai tiré une leçon : les braver n'est pas aussi effrayant que me le laissait croire ma tendance à la

prévention. Honnêtement, je trouve aujourd'hui que prendre le taureau par les cornes est quelque chose d'assez amusant, et cela me montre les progrès que j'accomplis.

Pourquoi développe-t-on une mentalité de prévention ?

Les faits dont nous disposons suggèrent que la mentalité de prévention serait notre configuration par défaut. Un siècle de recherches en psychologie a prouvé de manière répétée que nous avons tendance à naturellement choisir d'éviter les pertes plus que de créer de la valeur et vivre des expériences positives. Par exemple, nous sommes davantage affectés par le fait de perdre 50 dollars que nous ne sommes heureux de gagner 50 dollars. Le chercheur Randy Larsen a démontré que les événements et les expériences négatifs marquent plus rapidement notre esprit que les positifs, et nous avons également tendance à les garder à l'esprit plus longtemps. Ce phénomène s'appelle le biais de négativité, et il suggère deux choses : nous avons tendance à tendre naturellement vers la prévention (notre configuration par défaut en l'absence d'objectif ou de destination clairs), et que le fait de développer une mentalité de promotion requiert une force intérieure extraordinaire afin de surpasser ce paramètre par défaut et les normes de la société, et ainsi comprendre que prendre des risques est quelque chose de nécessaire si l'on veut réussir notre vie personnelle et professionnelle.

En parlant d'un objectif clairement défini, j'ai découvert que beaucoup d'entre nous n'en ont pas. Dans le cadre d'une étude informelle que j'ai effectuée auprès de 110 participants, j'ai trouvé que 80 (73 %) des participants indiquaient avoir un objectif, mais que seuls 12 (11 %) d'entre eux étaient en mesure de l'exprimer d'une façon indiquant qu'ils avaient sérieusement réfléchi à la question. En plus de ces résultats, les experts en leadership Nick Craig et Scott Snook ont découvert que moins de 20 % des directeurs d'entreprise expriment clairement leurs motivations personnelles.

Lorsqu'un individu n'a pas d'objectif ou de destination clairement définis, il aura tendance à choisir par défaut une vie focalisée sur le confort. Il réfléchira, prendra des décisions et se comportera alors dans le but de maximiser son confort personnel. Même si cette approche peut être

justifiée, elle conduit les individus à faire ce qui est le plus simple et pas nécessairement le mieux.

De plus, la culture de notre environnement viendra également façonner notre mentalité. Les cultures d'entreprise varient selon leur rapport au risque, et les employés cherchant à s'intégrer tendront à adopter la mentalité collective de leur organisation par rapport au risque. Laissez-moi vous citer l'exemple d'une entreprise avec laquelle j'ai récemment travaillé.

Durant des décennies, cette entreprise a appris que lorsqu'une erreur est commise auprès d'un client, ce même client perdra confiance et décidera certainement de trouver un meilleur service ailleurs. Naturellement, la culture de l'entreprise a répondu à cela en priorisant la prévention des erreurs et des problèmes, au détriment de l'ajout de valeur et de l'augmentation de la confiance. Ainsi, cette culture décourageait la mise en place de nouveaux services ou d'approches auprès de ses clients, comme cela pouvait potentiellement générer davantage d'erreurs et de problèmes. De plus, si cette même organisation devait déployer un nouveau produit, ce dernier devait subir une quantité importante de tests afin d'assurer qu'il ne comportait aucun problème ou bug. Par conséquent, cette entreprise avait toujours un train de retard quant à la mise sur le marché de nouveaux outils de service, de nouvelles ressources ou pratiques. Sa culture de prévention la menait à la stagnation et à un service médiocre.

Plus je travaille auprès des entreprises, plus je prends conscience que ce phénomène est répandu. Tout comme les individus, les entreprises, si elles n'en sont pas conscientes, auront tendance à éviter les pertes plus que de chercher à obtenir des gains, et elles développent ainsi une mentalité de prévention collective. Même si les leaders de ces entreprises peuvent très rapidement justifier cette mentalité, ils sont généralement incapables d'admettre que cette dernière freine involontairement l'innovation, la créativité et un service client de bonne qualité, et que finalement cela a un impact important sur la réussite à long terme.

En général, il est très facile, voire naturel, de tendre vers la prévention. Nous avons tendance à nous dire que notre vie est plus calme lorsqu'on limite les problèmes, nous nous sentons en sécurité quand nous ne prenons pas de risques, et que nous sommes un bon coéquipier quand nous participons à la sécurité du bateau. Mais nous éprouvons des difficultés à comprendre que l'absence de problèmes, de risques et de changements n'équivaut pas à la réussite. Lorsque notre mentalité tend vers la prévention,

peut-être évitons-nous l'échec, mais dans le même temps nous sommes incapables d'atteindre la réussite et l'excellence.

Êtes-vous le conducteur ou le passager de votre vie ?

Finalement, quand nous mettons l'accent sur le fait d'éviter les pertes plutôt que d'engranger les gains, quand nous choisissons par défaut un objectif mené par la facilité et le confort, et permettons aux cultures de notre environnement de façonner notre mentalité, nous devenons ainsi le passager de notre vie plutôt que son conducteur. Cela peut sembler difficile à voir, ce fut le cas pour moi. Il est très simple d'interpréter le mouvement, l'activité et l'action comme du progrès. Ce que nous ne parvenons pas à percevoir est que ceux qui choisissent la voie impliquant le moins de résistance gèrent tout autant d'activités que ceux qui gravissent les sommets de la réussite, c'est simplement qu'ils n'avancent pas de manière optimale.

Ce n'est qu'en identifiant une destination, une motivation et un objectif, et en parcourant notre vie en pleine conscience que nous prenons alors la place du conducteur. Grâce à cette mentalité de promotion, nous traçons notre propre voie et sommes alors prêts à traverser des terrains difficiles, et à prendre les événements à contre-courant, tout cela pour atteindre cette destination bien plus élevée que nous avons choisie de manière proactive.

Chapitre 14

LA MENTALITÉ DE PROMOTION, MOTEUR DE NOTRE RÉFLEXION, DE NOTRE APPRENTISSAGE ET DE NOS COMPORTEMENTS

Le bonheur ne vient pas de la réalisation d'un travail facile, mais de la persistance de satisfaction qui vient après l'accomplissement d'une tâche difficile qui exige notre meilleur.

– Theodore Isaac Rubin

Martin Seligman est l'un des psychologues les plus influents de notre génération. Ce professeur de l'université de Pennsylvanie est à l'origine d'un mouvement relativement nouveau : la psychologie positive. Il est né en 1998, trente années après que Seligman eut débuté sa carrière, quand il était à la présidence de l'American Psychological Association (APA).

Quelques mois après avoir débuté sa présidence, alors qu'il désherba son jardin, il a vécu un moment important lors d'une brève interaction avec sa fille, Nikki. « Je dois admettre que même si j'écris des livres sur l'enfance, je ne suis vraiment pas à l'aise avec les enfants. Je suis quelqu'un qui aime atteindre ses objectifs et j'aime le faire rapidement et quand je désherbe mon jardin, je m'attache à le désherber », se rappelait-il.

Un jour, alors que Seligman était en mode jardinage et qu'il essayait d'atteindre son objectif de désherbage, Nikki a commencé à jeter joyeusement des mauvaises herbes dans les airs tout en chantant et en

dansant. Considérant le comportement de sa fille comme obstructif, Seligman l'a réprimandée. Nikki s'en est alors allée pendant un temps. À son retour, la conversation suivante a eu lieu :

NIKKI : Papa, j'aimerais te parler.

MARTIN SELIGMAN : Oui, Nikki ?

NIKKI : Papa, est-ce que tu te rappelles l'époque avant mon cinquième anniversaire ? De 3 à 5 ans, j'étais une chouineuse. Je chouinais tous les jours. Et quand j'ai eu 5 ans, j'ai décidé d'arrêter. C'était la chose la plus compliquée que j'ai jamais eu à faire. Alors, si moi, je peux arrêter de chouiner, toi, tu peux arrêter de râler.

Seligman a alors eu une illumination. Il a compris que l'éducation de Nikki n'avait rien à voir avec le fait qu'elle chouinait ou non (elle s'était arrêtée d'elle-même). Mais que l'éducation de Nikki avait plutôt à voir avec le fait « de voir son âme, de l'amplifier, de la nourrir, de l'aider à construire sa vie autour de celle-ci et de la protéger de ses faiblesses et des tempêtes de la vie ». Il a compris qu'éduquer un enfant va au-delà du simple fait de gommer ce qui dérange chez lui. Que l'éducation consiste davantage à identifier et à alimenter ses qualités et à l'aider à trouver des moyens d'exploiter ses forces au mieux.

À la suite à cette expérience, Seligman a décidé de changer. Non seulement il a lui-même évolué, mais il a également décidé de faire évoluer le domaine et l'étude de la psychologie.

Avant le début du siècle, nous estimons que 99 % de toutes les recherches en psychologie se tournaient vers la réparation des dégâts dans le cadre des maladies du fonctionnement et du comportement de l'homme. Rares étaient les recherches qui s'intéressaient à l'étude de l'épanouissement, du développement et de l'accomplissement de l'homme. Pour l'essentiel, tous les domaines de la psychologie cherchaient à faire passer les individus d'un état négatif à un état neutre. Rarement ces domaines cherchaient-ils à faire évoluer une personne vers un état positif.

En admettant ce fait, Seligman a fait appel à l'APA afin qu'elle augmente les recherches consacrées aux aspects positifs de la psychologie. Quelques années plus tard, il a commencé à développer la psychologie positive, un domaine des sciences du comportement qui s'intéresse spécifiquement aux aspects positifs de la vie, à ce qui fait que celle-ci vaut d'être vécue. Cela a accéléré une évolution dans l'orientation de la psychologie afin qu'elle se tourne désormais vers la création de qualités positives.

Comparée à la psychologie traditionnelle, la psychologie positive exprime la différence entre la mentalité de prévention et la mentalité de promotion. La première limite et gère les éléments négatifs, s'efforçant majoritairement de tirer quelqu'un vers une position neutre (psychologie traditionnelle). Mais éviter le négatif n'est pas la même chose que de créer le positif. L'absence de maladie n'équivaut pas au bien-être. La seconde, d'autre part, s'efforce de faire évoluer quelqu'un d'une situation neutre ou bonne vers une situation excellente (psychologie positive).

Il est facile d'identifier cette notion au travers de l'exemple de notre santé. La majorité des gens vont voir un médecin quand quelque chose ne va pas : ils ont besoin de points de suture, de médicaments ou de trouver une solution à un problème. Nous allons bien moins souvent voir un médecin tout simplement pour nous améliorer, mettre en place des actions préventives et augmenter notre bien-être général.

Nous pouvons retrouver cette mentalité dans divers aspects de notre vie. Le tableau ci-dessous démontre comment les individus perçoivent différemment les notions comme la rentabilité, l'efficacité, la fiabilité, l'éthique, les relations et le fait de gérer des difficultés selon leur mentalité. Proportionnellement, ces perceptions poussent les individus dont la mentalité tend vers la prévention à réfléchir, à apprendre et à se comporter de façon très différente par rapport aux individus à la pensée dont la mentalité tend vers la promotion.

La mentalité de prévention nous pousse à éviter d'être		La mentalité de promotion nous pousse à améliorer notre
Non rentable	Rentabilité	Générosité
Inefficace	Efficacité	Excellence
Inefficient	Fiabilité	Irréprochabilité
Contraire à l'éthique	Éthique	Virtuosité
Conflictuel	Relations	Attention à autrui
Transparent	Gestion de situations	Épanouissement

Réflexion

Quand nous n'avons pas une motivation, un objectif et une destination clairs, nous développons une mentalité de prévention. Nous nous concentrons alors sur le fait de ne pas échouer, d'éviter les problèmes et les risques, et nous recherchons le confort ainsi qu'à jouer la sécurité. Mais quand nos objectifs et nos motivations sont clairs et définis, nous adoptons une mentalité de promotion visant la réussite, l'anticipation des problèmes, la prise de risques, la recherche des gains et le progrès, même si cela signifie un certain inconfort. Ainsi, selon notre mentalité, nous abordons et appréhendons nos environnements personnels de manière différente.

Laissez-moi vous donner quelques exemples.

En tant que père de deux jeunes enfants, je vais commencer par partager avec vous une grande partie de ma vie quotidienne : l'éducation des enfants. Si je n'ai pas d'objectif clair en tant que parent, je vais aborder mes enfants en cherchant à m'assurer que tout le monde est content et qu'aucun problème ne survient. Puis, quand les problèmes adviennent (inévitavelmente), bagarre pour un jouet, bris d'un objet, ou qu'ils prennent plus de temps à effectuer une tâche (mettre des chaussures) que je ne le voudrais, je me laisse rapidement gagner par mes émotions et je peux même me fâcher. Ma réflexion se tourne immédiatement vers une résolution aussi rapide que proactive du problème, ce qui n'est pas toujours l'approche la plus efficace. Mais si je me donne un objectif et que j'adopte une mentalité de promotion, je cherche alors des résultats positifs sur le long terme, ce qui implique généralement d'aider mes enfants à apprendre et à se développer. Ainsi, je ne m'inquiète pas nécessairement du fait que tout le monde soit content, j'anticipe les inévitables problèmes et le fait que les émotions de mes enfants vont évoluer durant la journée. En comprenant cela, je suis capable de voir les problèmes comme des opportunités relationnelles et d'apprentissage : je peux ainsi me lier à mes enfants plutôt que de trouver une réponse à un symptôme et prendre de la distance.

En appréhendant ces différences, je vois que lorsque j'adopte une mentalité de prévention dans mon rôle de parent, je suis beaucoup plus colérique et bien moins efficace. Mais avec une mentalité de promotion, je suis bien plus calme et patient et surtout un bien meilleur parent. Je ne vois pas les inévitables situations difficiles comme des événements à éviter, mais plutôt comme des opportunités me permettant d'améliorer les capacités de mes enfants à gérer les difficultés à venir avec davantage de succès et d'indépendance.

Ensuite, réfléchissez à l'impact de ces mentalités sur notre perception du changement. Beaucoup pensent que les gens sont généralement réfractaires au changement. Mais c'est impossible. Nous sommes en permanence en train de nous adapter et faisons tout le temps de nouvelles choses, si elles sont faciles à effectuer et qu'elles nous facilitent la vie. Ce qui différencie les individus à la mentalité de promotion de ceux à la mentalité de prévention est la valeur qu'ils accordent au confort. Sans objectif ou destination clairs, ceux dont la mentalité tend vers la prévention apprécient davantage leur petit confort, ils ne voient pas tellement d'intérêt à implémenter des changements difficiles, même si ces derniers amélioreraient leur vie. Mais avec un objectif et une destination clairs, ceux dont la mentalité tend vers la promotion sont prêts à écarter le confort et à relever des défis, à progresser en direction de leur destination et à atteindre leur objectif. Par exemple, perdre du poids peut souvent améliorer la vie de quelqu'un. Mais perdre du poids d'une manière saine exige des efforts, du temps et des sacrifices. Je le sais bien. Ayant eu une mentalité de prévention la majorité de ma vie d'adulte, j'admettais que perdre du poids ne me ferait pas de mal, mais je considérais cela comme trop difficile, et je ne me suis jamais lancé. Mon désir de confort surpassait mon désir d'une meilleure santé. Mais après avoir développé une mentalité de promotion, j'ai décidé de faire des efforts concentrés pour perdre du poids.

Durant le printemps 2018, j'ai perdu 13 kilos, et j'ai maintenu mon poids à quelques grammes près. Après avoir perdu ce poids, mes indicateurs corporels se sont améliorés (comme la pression sanguine), mon énergie a augmenté, et j'ai aujourd'hui le sentiment de pouvoir courir en permanence. J'ai toujours été un coureur, mais dans les faits, avant je ne courais jamais qu'entre 2 et 5 kilomètres par jour. Mais aujourd'hui, je cours régulièrement entre 6 et 12 kilomètres par jour, et j'effectue une course de fond de plus de 12 kilomètres chaque week-end. Même si nous acceptons tous les changements faciles, seuls ceux qui adoptent une mentalité de promotion relèveront les défis compliqués, et pourtant nécessaires, qui les feront passer de leur position actuelle à une destination à venir optimale.

Enfin, réfléchissez à la façon dont ces pensées impactent nos décisions. Les individus à la mentalité de prévention se concentrent sur ce qui peut ou va mal tourner, tandis que ceux dont la pensée est de promotion se concentreront sur ce qui se passera bien. Dans le cadre d'un voyage par exemple, ils se concentreront davantage sur la disruption que ce voyage

occasionnera dans leur vie et leurs finances, alors que ceux à la mentalité de promotion se concentreront sur les merveilles et la beauté de cette expérience. De plus, face à une opportunité de carrière, les premiers se focaliseront sur la stabilité du travail, tandis que les seconds s'intéresseront plutôt aux opportunités d'avancement. Comme ces personnes s'intéressent à des informations différentes quant aux opportunités qui s'offrent à elles, elles considéreront plusieurs options et prendront alors des décisions divergentes. Les psychologues du sport Daniel Memmert, Stefanie Hüttermann et Josef Orliczek ont découvert que les individus à la mentalité de promotion proposaient des solutions plus originales, flexibles et adaptées dans le cadre de la prise de décision.

Comme ces mentalités façonnent notre perception des problèmes, des opportunités de changement, et les options que la vie nous présente, de la même façon elles façonnent notre réponse à tous ces éléments. La qualité de notre destination est déterminée par les différentes mentalités que nous possédons.

Apprentissage

J'ai abordé la question des mentalités en étant persuadé que la quête de la connaissance et des expériences était essentielle à la réussite. Ce postulat fondamental se retrouve dans les citations suivantes, du genre que l'on voit régulièrement collées sur les murs des bureaux, sous forme de Post-it sur l'ordinateur, ou sur les panneaux d'entreprise :

Si vous ne voulez pas apprendre, personne ne pourra vous aider. Si vous voulez apprendre, personne ne pourra vous arrêter.

– Zig Ziglar

L'apprentissage continu constitue l'exigence minimale pour réussir dans n'importe quel domaine.

– Brian Tracy

La clé du succès est d'avoir une vie dédiée à l'apprentissage.

– Stephen R. Covey

En admettant qu'une volonté d'apprendre est essentielle au succès, demandez-vous : qui sera plus enclin à apprendre, à améliorer son apprentissage et à rencontrer la réussite au travers de ce processus, quelqu'un dont la mentalité tend vers la prévention ou vers la promotion ?

Avec la première, nous ressentons rarement le besoin d'apprendre. L'apprentissage nous place généralement dans des positions inconfortables, que ceux dont la pensée est de prévention tendent à inconsciemment éviter.

C'est quelque chose que je retrouve constamment chez mes étudiants. Beaucoup d'entre eux n'ont pas de réels objectifs au-delà d'obtenir un diplôme d'enseignement supérieur. Quand il s'agit de choisir des cours, ils optent pour les sujets et les enseignants qui leur paraissent les plus simples à appréhender, en se demandant rarement quel domaine ou quel instructeur leur fournira les meilleures armes pour aborder leur future carrière.

De plus, j'ai remarqué que ces étudiants se contentaient d'apprendre juste ce qu'il faut pour avoir une bonne note. Quand ils étudient, et s'ils doivent choisir une méthode de travail, ils en choisiront une superficielle (prise de notes, mise en valeur d'éléments dans un livre de cours, apprentissage par cœur). Ces méthodes sont totalement différentes de celles de mes étudiants à la mentalité de promotion, qui s'orientent plutôt vers la maîtrise du contenu et sont plus enclins à adopter des stratégies de travail plus profondes (création de diagrammes, paraphrase et exercices d'autotest).

Peu importe nos rôles individuels, l'avancement et le progrès requièrent l'acquisition de nouveaux savoirs, la maîtrise de nouvelles tâches, et le développement de nouvelles compétences. Cela s'apparente au fait de monter des marches. Nous prenons une marche et nous nous adaptons à notre nouvel environnement avant de devoir prendre la marche suivante. Quand nous avons une mentalité de prévention, nous préférons ignorer les obstacles et ce besoin de monter sur la marche suivante. Nous cherchons le confort à notre niveau actuel et nous plaignons ou adoptons une attitude défaitiste quand il devient nécessaire de grimper la marche suivante pour avancer. Avec cette mentalité, il n'est pas rare que nous cherchions à rester à notre niveau actuel aussi longtemps que possible. Mais avec une mentalité de promotion, nous anticipons le fait que la marche suivante est inévitable et nous nous y préparons mentalement, nous cherchons à progresser à notre niveau de la manière la plus efficace et efficiente possible, et nous acceptons la possibilité de prendre la marche suivante pour aller de l'avant.

Quand nous comparons ces différentes mentalités, nous pouvons très rapidement imaginer qui aura le parcours le plus compliqué.

Comportements

Afin de démontrer comme ces mentalités impactent notre apprentissage et nos comportements, laissez-moi partager avec vous une expérience que j'ai vécue avec ma fille.

Il y a environ deux ans, j'ai emmené ma fille de 5 ans (à l'époque) s'essayer à une activité qu'elle me réclamait depuis quelque temps : le patin à glace. Comme vous pouvez l'imaginer, quand nous sommes arrivés sur la glace, elle n'était pas très assurée, ce qui est normal. J'ai essayé de l'aider de plusieurs façons : toujours en tenant sa main, je patinais derrière elle, je patinais en arrière devant elle, ou encore sur un de ses flancs. Un entraîneur de patin est même venu nous voir pour me suggérer que l'on marche à ses côtés afin qu'elle s'habitue à la glace et aux patins, et c'est ce que nous avons fait. Malgré tous ces efforts, ma fille s'en est tenue à ce qu'elle préférait : tenir le mur et se tirer tout autour de la patinoire centimètre après centimètre, c'était un processus très long.

Après l'avoir laissée faire pendant un certain temps, j'ai commencé à l'encourager à lâcher le mur et à essayer de se déplacer sans aucune assistance. Sa réponse ? Un « non ! » franc et massif, dont seuls les enfants de 5 ans ont le secret.

Alors que je continuais de l'observer se tirer tout autour de l'arène, je n'ai pu m'empêcher de remarquer d'autres enfants, parfois plus jeunes que ma fille, traverser la glace, certains effectuant même des figures faciles et des sauts. Même si j'essaie autant que possible d'éviter les comparaisons quand il s'agit de l'éducation de mes enfants, je ne pouvais m'empêcher de me demander : « Qu'est-ce qui pousse certains enfants à maîtriser le patinage plus rapidement que d'autres ? »

Tout en observant les autres patineurs, j'ai vu un enfant tomber plusieurs fois et se relever pour reprendre sa progression. C'est là que j'ai compris : *ma fille abordait le patinage avec une mentalité de prévention !* Elle se concentrait sur le fait d'éviter la chute. Elle se fichait d'apprendre à patiner, mais elle faisait très attention à se protéger. Après la séance, elle était fière

de dire qu'elle n'était tombée qu'une seule fois et ne s'inquiétait pas du tout de son niveau de maîtrise du patinage.

Ce que j'ai appris de mon observation de ma fille et des autres patineurs est que leur façon d'aborder le patin sur glace, qu'elle soit de prévention ou de promotion, dictait leurs comportements et ainsi la vitesse de leur apprentissage. La mentalité de ma fille lui imposait la sécurité et de tenir le mur coûte que coûte, l'empêchant ainsi de se débrouiller seule, ce qui aurait amélioré sa maîtrise du sport. Les enfants dont la mentalité tendait plutôt vers la promotion s'avéraient plus audacieux, ils s'essayaient à de nouvelles choses afin d'améliorer leurs compétences. J'ai de plus compris que les capacités en patinage des enfants étaient moins une question de talents naturels qu'une question de désir de développer des compétences par rapport à la peur de la chute.

Cela m'a rappelé ma progression en tant que jeune joueur de basketball. Pendant les premières années, j'étais loin d'être le plus doué. À la vérité, j'étais toujours dans l'ombre d'enfants dont le don pour le sport était plus naturel. Mais une fois arrivé en cinquième et quatrième, j'avais dépassé mes pairs et étais devenu le meilleur. Pour quelle raison ?

Ma mentalité tendait vers la promotion. J'avais pour objectif clair de devenir un grand joueur, ce qui m'a permis de me concentrer davantage sur l'apprentissage et le développement de mes compétences que sur le fait d'éviter les problèmes et l'inconfort. J'étais davantage enclin à prendre des risques et à m'essayer à de nouvelles techniques en match, quelque chose que mes coéquipiers et adversaires dont la pensée était plutôt de prévention n'étaient pas prêts à essayer, surtout parce qu'ils ne voulaient pas se trouver bêtes. Cela comprenait par exemple effectuer des doubles pas avec ma main non dominante, une compétence qu'il est important de posséder. Quand les enfants s'y essaient pour la première fois, ils paraissent très gauches et tendent généralement à éviter de s'entraîner à cet exercice et n'envisagent même pas de l'essayer pendant le jeu. En ayant cet objectif de devenir le meilleur, j'étais l'un des premiers de mon groupe à employer ma main non dominante en match. Je voulais apprendre, même si cela signifiait avoir l'air gauche ou manquer un panier. La majorité de mes pairs, quant à eux, ne voulaient pas s'y risquer, surtout parce qu'ils avaient peur de manquer un panier et/ou d'avoir l'air idiots.

Plus je travaille avec des individus et des entreprises sur leurs mentalités, plus je comprends un point auquel j'ai déjà fait allusion : c'est la peur qui

fait la différence entre les mentalités de prévention et de promotion. Dans le cas de la première, des peurs profondément inconscientes font surface. Nous craignons l'échec, l'incertitude, l'inconfort et la douleur. Quand ces peurs inconscientes déterminent notre vie, il est très simple de justifier notre mentalité. Mais, si nous sommes en mesure de prendre du recul et d'analyser ces peurs et leurs origines, nous sommes alors en mesure de voir que, même si nos peurs sont compréhensibles sur le moment, elles ne font finalement que nous retenir. De plus, en reconnaissant le rôle que jouent ces peurs dans le cadre de notre mentalité de prévention, nous pouvons établir une structure autour de nous qui viendra les réduire. Dans le cas de ma fille et de son apprentissage du patinage sur glace, nous lui avons acheté un short d'impact et des genouillères afin qu'elle ait moins peur de tomber. De plus, nous l'avons inscrite à des séances de cours régulières afin qu'elle apprenne les bases du patinage sur glace. Ces éléments lui ont permis de se concentrer davantage sur ses progrès et moins sur sa peur de la chute.

Nous pouvons tous en faire autant dans nos vies. Si vous avez une mentalité de prévention, que pouvez-vous faire pour que la chute soit moins douloureuse ? Quelles sont les bases que vous devez acquérir ?

Ce sont de très bonnes questions pour commencer à faire la transition d'une mentalité de prévention vers une mentalité de promotion, et simultanément développer les attributs qui y sont liés : la persévérance, l'endurance, la détermination, le dévouement, la passion, le courage, la bravoure et le cran.

Chapitre 15

LE POUVOIR DE LA MENTALITÉ DE PROMOTION : MOTEUR DU SUCCÈS DANS LA VIE PERSONNELLE, PROFESSIONNELLE ET DANS LE LEADERSHIP

Si quelqu'un avance avec confiance en direction de ses rêves et qu'il s'efforce de mener l'existence qu'il a imaginée, il jouira d'une réussite hors du commun.

– Henry David Thoreau

Est-ce que vous êtes un dur à cuire ? Selon Jen Sincero, c'est le cas. Sincero est l'auteure de deux livres qui ont connu un très grand succès à ce sujet : *You Are a Badass: How to Stop Doubting Your Greatness and Start Living an Awesome Life*¹ (plus de 2 millions d'exemplaires vendus) et *You Are a Badass at Making Money: Master the Mindset of Wealth*. Au travers de ces livres, Sincero présente aux lecteurs différentes manières d'améliorer leur mentalité afin de rencontrer un très grand succès, tout en partageant ses *success-stories* personnelles.

Sa propre histoire est assez saisissante. Tout comme elle le dit dans *You Are a Badass at Making Money*, Sincero a passé des décennies entières de sa vie d'adulte dans « la position fœtale du désespoir et de la confusion » et à « répéter avec suffisance qu'être riche était surfait et répugnant, et qu'elle n'allait pas en démordre même si elle devait rester sur la paille pour prouver

son point de vue ». Pendant des années, Sincero est passée d'un emploi mal payé à l'autre (de rock star débutante à free-lance, en passant par le baby-sitting et la restauration), se déplaçant dans une voiture mal en point et vivant dans un garage. En moins d'une décennie, elle a transformé sa vie et est devenue multimillionnaire. Elle dit aujourd'hui : « Si moi, une sans-le-sou perpétuelle, je peux devenir riche, alors vous aussi. »

Qu'est-ce qui a changé chez Jen ? Tout simplement, sa mentalité. Elle est passée d'une mentalité de prévention, cherchant à ne pas perdre (voire, dans son cas, à ne pas gagner), à une mentalité de promotion, cherchant alors à réellement gagner. Aujourd'hui, elle aide les autres à en faire autant.

Quelle forme cette transformation a-t-elle pu prendre ? Même si celle-ci n'a pas eu lieu du jour au lendemain, elle a dû faire évoluer sa mentalité sur les différents spectres afin de devenir plus positive. Dans le même temps, sa réflexion, son apprentissage et ses comportements ont suivi le mouvement ; et par conséquent, il en a été de même pour sa réussite personnelle.

J'étais comme un fruit qui mûrissait graduellement. Je me rappelle cette époque où je suis allée en Inde seule. J'étais tétanisée à l'idée de voyager seule, mais j'avais cette idée que je devais prendre le risque. C'était un voyage transformateur et magnifique. J'ai également été témoin de la pauvreté et de la souffrance à une envergure incroyable. Je pensais être tellement heureuse de regagner ma cabane pourrie [le garage qu'elle occupait à l'époque]. Mais quand je suis finalement rentrée chez moi, j'ai compris que j'étais bien plus forte que je l'avais pensé et que je pouvais tellement mieux m'en sortir. C'est alors que j'ai commencé à engager des coachs et jouer gros avec la vie.

Sa nouvelle mentalité l'a poussée à contracter des crédits afin d'engager des coachs avant même qu'elle n'ait les moyens de les rembourser (elle a même dû emprunter 60 000 dollars en une occasion particulière). Elle pensait désormais que 1) comme les *winner*s et les athlètes de plus haut niveau faisaient appel à des coachs pour atteindre la victoire, cela devait être son cas également ; 2) engager des coachs l'obligerait à travailler comme une damnée afin de rembourser ses prêts ; et 3) atteindre l'excellence et la richesse passait par la prise de risques. Elle dit aujourd'hui à qui veut l'écouter : « Vous avez en vous la force de créer n'importe laquelle des réalités que vous désirez. Cela dépend juste du degré de confort que vous êtes prêt à sacrifier pour y parvenir. »

N'était-ce pas la leçon clé que nous avons tirée de l'expérience de patinage sur glace de ma fille dans le chapitre précédent ?

Nous avons tous en nous la force nécessaire pour atteindre le succès. Celui-ci dépend surtout du fait que l'on souhaite gagner ou ne pas perdre.

La réussite dans la vie personnelle

Sincero s'est lancée sur ce chemin qui l'a menée de la prévention à la promotion quand elle a pris conscience que même si elle n'était pas à plaindre, sa progression ne l'impressionnait pas :

J'avais l'impression de me laisser porter par cette vie en demi-teinte avec d'occasionnels grands moments par-ci par-là. Le pire dans tout ça, c'est que je SAVAIS que j'étais une *rock star*, que j'avais en moi la force de donner et de recevoir et d'aimer comme les plus grands de ce monde, que je pouvais sauter par-dessus les plus grands bâtiments d'un seul bond et que je pouvais créer tout ce que je voulais tant que je le désirais réellement et... je me retrouvais finalement, des semaines plus tard, à me demander où étaient passées ces semaines et comment je pouvais encore être coincée dans cet appartement miteux à manger seule des tacos à un dollar tous les soirs.

Ceux dont la mentalité tend vers la prévention sont les passagers de leur existence, se percevant généralement comme des victimes à la merci des vents et des courants de la vie. Ils pensent que leur manque de réussite n'est pas de leur fait, mais qu'il est dû aux circonstances dans lesquelles ils se trouvent. Ils réagissent face à des situations, plutôt que d'être proactifs. Motivés par la peur et voués à la sécurité, ils s'enchaînent eux-mêmes à la stabilité et à la médiocrité. Ne souhaitant pas prendre de risques, ils ne souhaitent alors pas engranger de gains.

Ceux dont la mentalité tend vers la promotion, quant à eux, sont proactifs, motivés par un objectif et voués au développement et à la réussite. Ils sont les capitaines de leurs propres vies, ils tracent leur propre voie. Même dans des conditions loin d'être optimales, ils comprennent que les vents et les courants de la vie font partie du voyage et que la réussite provient de leur capacité à naviguer et à répondre aux circonstances qui s'imposent à eux. Plutôt que de se contenter de la stabilité, de la médiocrité et du confort, ils se montrent audacieux, ils repoussent leurs limites, afin d'entreprendre les tâches compliquées leur permettant d'atteindre leur objectif.

Lors de mes interventions dans plusieurs entreprises pour étudier les différentes mentalités, j'ai rencontré des individus situés à l'un des deux extrêmes du spectre prévention-promotion. Leurs vies et leurs parcours sont tellement différents que cela en est pratiquement choquant. Afin de vous en faire un petit résumé, laissez-moi vous présenter deux employés de ces entreprises : Debra et David.

Debra a travaillé pendant plus de vingt ans dans à peu près le même poste au sein du même département comptable. Elle aime deux choses dans son travail : la stabilité et la possibilité de laisser le travail au bureau. Même si elle apprécie ces aspects, elle n'aime pas réellement son travail. Elle fait ses heures, échangeant ainsi son temps contre de l'argent. À son poste, elle s'est toujours assurée que tout allait bien, que rien ne pouvait mettre en péril sa sécurité. Même si on peut se fier à elle, aucun de ses pairs ne la considère excellente. De plus, de par sa focalisation sur la sécurité, elle s'est fermement opposée au changement. Il n'est donc pas surprenant que lorsque je l'ai rencontrée, son département utilisait des outils, des logiciels et des méthodes d'un autre temps. Pour toutes les raisons décrites ci-dessus, elle n'a reçu aucune promotion en dix-neuf ans. Elle n'a reçu sa première promotion que récemment, elle est aujourd'hui manager, rôle dans lequel elle se cantonne à s'assurer que tout va bien plutôt que de chercher à faire évoluer le travail et les processus de son département.

Sa vie personnelle n'est pas très différente. En fan incontestée de la stabilité, elle a des routines quotidiennes qu'elle n'est pas prête à faire évoluer. Le matin, elle doit impérativement manger ses céréales préférées : des Honey Bunches de la marque Oats. Ensuite, elle part au travail, déjà impatiente d'arriver à la fin de sa journée pour le dîner, regarder des émissions à la télévision tout en faisant des mots croisés. Les week-ends, elle sort au restaurant le vendredi soir (souvent au même), elle fait ses courses le samedi, et va à l'église le dimanche. Une routine des plus prévisibles.

Pour résumer, même si Debra est satisfaite de sa vie qui ne compte aucun problème majeur, elle se laisse principalement porter par son existence. Comme elle n'a pas d'objectif, elle se concentre sur le fait de s'assurer un certain confort et de minimiser les problèmes. Elle est coincée dans cette inertie, et fait très peu d'efforts pour améliorer ou faire évoluer sa vie. Même si elle ne le voit pas, elle représente la parfaite passagère, elle est à la merci de l'environnement extérieur.

David travaille dans une entreprise différente, mais du même domaine. Il a commencé son parcours dans cette entreprise en tant que chef d'exploitation du service client. Grâce à sa ténacité, son esprit d'équipe, et son dévouement complet pour son poste et son entreprise, on lui a offert le poste de vice-président des ressources humaines, malgré le fait qu'il n'avait aucune expérience dans ce domaine. Ceux dont la mentalité tend vers la

prévention auraient immédiatement rejeté une telle opportunité, se focalisant sur les problèmes allant potentiellement se manifester. Au lieu de cela, David s'est concentré sur les opportunités que ce nouveau poste représentait dans l'atteinte de son objectif d'améliorer la vie d'autrui, et il a accepté ce nouvel emploi. Son comportement dans ce nouveau poste a été déterminé par l'objectif clair qu'il s'était donné, celui-ci comprenait le fait de rencontrer les 2 500 employés à temps plein de l'entreprise durant sa première année, ce qu'il a réussi à faire.

David ne considère pas son travail comme un échange de temps contre de l'argent, il ne passe pas non plus son temps en dehors du travail dans un environnement confortable et détendu. David transpose ses objectifs dans sa vie de famille. Il cherche à créer sciemment un lien avec sa femme et ses enfants. Il cherche et crée des opportunités pour aider ses enfants à apprendre et à développer de nouvelles compétences, ainsi qu'à découvrir de nouvelles choses. Animé par une mentalité de promotion, David voit la vie comme une expérience d'apprentissage et de développement plutôt qu'une quête de facilité et de confort. Il a pris le siège de conducteur de sa vie et il est prêt à braver les tempêtes afin d'être la personne qu'il souhaite devenir et avoir une influence positive sur autrui.

Il est fascinant de réfléchir au parcours de chacune de ces deux personnes. Majoritairement, le parcours de Debra est assez plat. Rien n'a changé pour elle durant les vingt dernières années, que ce soit sur le plan professionnel ou personnel. Si vous lui demandez, Debra considérerait sa vie comme réussie, affirmant quelque chose comme : « Ma vie est bénie et réussie, une vie confortable, avec peu de stress et peu de problèmes. » David, quant à lui, peut s'enorgueillir d'un parcours ascendant, il atteint pour l'essentiel de nouveaux sommets chaque jour. Sa mentalité ne lui permettrait jamais de percevoir un parcours plat comme une « vie bénie et réussie ».

Est-ce que cela ne paraît pas évident que ce qui distingue David et Debra, les fonceurs et les participants passifs de la vie, les conducteurs et les passagers, est bien cette différence entre une mentalité de promotion et une mentalité de prévention ?

La réussite dans la vie professionnelle

Durant les deux dernières décennies, la quantité de recherches effectuées sur les mentalités de prévention et de promotion a été tellement importante qu'une méta-analyse peut en être tirée. Les méta-analyses rassemblent les résultats de projets distincts sur un sujet en particulier et transposent les découvertes de ces différents projets en des résumés statistiques globaux. Comme ces analyses regroupent toutes les recherches effectuées sur un sujet particulier, leurs résultats sont généralement considérés comme concluants.

La méta-analyse concernant ces mentalités a majoritairement révélé qu'il y avait d'énormes bénéfices à tirer autant pour les employés que pour leurs employeurs si ces premiers avaient une mentalité de promotion. Et plus précisément, elle a révélé qu'en comparaison avec les employés dont la mentalité tendait vers la prévention, ils avaient un(e) bien meilleur(e) :

- Engagement dans leur travail.
- Satisfaction au travail.
- Taux d'accomplissement de tâches.
- Performance innovatrice.
- Comportement organisationnel (des comportements qui ne sont pas attendus des employés, mais qui aident dans le cadre plus général de l'entreprise et dans le fonctionnement de l'équipe, comme le fait d'épauler un collègue dans l'une de ses tâches).

Les résultats n'indiquent pas seulement que les employés à la mentalité de promotion surpassent les employés à la mentalité de prévention, mais ils révèlent aussi que plus la pensée de quelqu'un est préventive, moins celui-ci sera efficace dans l'accomplissement de ses tâches, dans son comportement organisationnel, et la satisfaction qu'il tirera de son travail sera moindre ; il sera également plus enclin à adopter des comportements contre-productifs (comme les bavardages, le vol, l'intimidation).

Même si les résultats liés à une mentalité de prévention ne sont pas encourageants, la méta-analyse a démontré qu'il y a un point positif à avoir un tel prisme : un taux d'accidents liés à la sécurité moins élevé.

De manière générale, ces résultats semblent définitifs. Les employés ou les équipes ayant une mentalité de promotion surpasseront chaque fois les employés et les équipes à la mentalité de prévention.

La réussite dans le leadership

Les stratégies organisationnelles analysent pourquoi certaines entreprises ont du succès et d'autres non. L'un des principes qu'ils utilisent pour expliquer ces différences est la théorie de l'échelon supérieur. Son principe fondamental est que lorsque les cadres supérieurs de l'entreprise (membres de l'échelon supérieur) définissent la stratégie et la direction de leurs entreprises, ils se basent sur leurs expériences, valeurs et objectifs personnels, autrement dit, sur leur mentalité. Par conséquent, cette théorie suggère que la mentalité des leaders leur dicte leurs priorités, qui ensuite viendront dicter la direction que prendra leur organisation. Et c'est cette direction qui détermine finalement la réussite de l'entreprise.

En admettant que ceux qui adoptent une mentalité de promotion se concentrent en priorité sur la réussite, alors que les autres se concentrent sur le fait de ne pas échouer, les chercheurs ont voulu savoir si les entreprises dont les PDG avaient une mentalité de promotion surpassaient celles dont les PDG avaient une mentalité de prévention.

Dans le cadre d'une étude, un groupe de chercheurs du Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship de l'université de St. Gallen a confirmé que la mentalité des PDG dictent effectivement la stratégie et la direction de leur organisation. Leurs résultats ont révélé que plus la mentalité de leur PDG tendait vers la promotion, plus l'entreprise obtenait d'opportunités existantes (exploitation), en recherchait de nouvelles (exploration) et était orientée vers les objectifs tout en demeurant agile (ambidextrie). En outre, plus la mentalité d'un PDG tendait vers la prévention, moins les résultats de l'organisation étaient bons dans les domaines de l'exploitation, de l'exploration et de la polyvalence.

Dans le cadre d'une autre étude, des experts de l'université d'État d'Oklahoma et de l'université de Géorgie ont également découvert que la mentalité des PDG dicte effectivement les performances de leurs entreprises. Leurs résultats ont démontré trois points principaux. Ils ont tout d'abord découvert que les entreprises dont le PDG avait une mentalité de promotion surpassaient celles dont le PDG avait une mentalité de prévention. Ensuite, plus la mentalité de promotion du PDG était forte, plus l'entreprise excellait, les résultats avançant même qu'il n'existe aucun lien entre le niveau de prévention de la mentalité d'un PDG et l'excellence de son entreprise. Enfin, lorsque les entreprises opèrent dans un environnement

dynamique, l'écart de performance entre les entreprises dont le PDG a une mentalité de promotion et celles dont le PDG a une mentalité de prévention augmente.

Mais ces résultats ne s'appliquent pas uniquement aux PDG. Peu importe le poste qu'occupe un leader dans la hiérarchie organisationnelle, les leaders dont la mentalité tend vers la promotion surpasseront ceux dont la mentalité tend vers la prévention. Leurs subalternes sont plus impliqués, plus agiles, plus efficaces et plus créatifs.

L'explication se trouve dans la définition même du leadership : l'emploi du pouvoir et de l'influence pour diriger les autres vers des objectifs. Cette définition suggère que l'une des conditions essentielles de l'efficacité est d'avoir un objectif central ou une destination vers laquelle les leaders dirigent autrui. Qui définira un objectif suscitant le plus d'inspiration, quelqu'un avec une mentalité de promotion ou une mentalité de prévention ? Cela n'est pas tellement enthousiasmant de suivre un leader dont l'objectif est de ne pas perdre, de ne prendre aucun risque et d'éviter les problèmes. Il est bien plus tonifiant de suivre un leader voulant gagner et atteindre les niveaux supérieurs.

Mais nous n'avons pas toujours cru que cela était bien le cas. Quand les premiers résultats de recherches concernant les mentalités de prévention et de promotion sont apparus, les chercheurs considéraient que ces deux mentalités avaient leurs valeurs, et que tout dépendait grandement du contexte de travail. Par exemple, il avait été mis en avant qu'une mentalité de prévention était bénéfique dans un contexte où les erreurs devaient absolument être évitées, et qu'une mentalité de promotion fonctionnerait davantage dans des domaines où des innovations et des avancées devaient avoir lieu.

Quand j'ai moi-même commencé mes recherches sur ces mentalités au sein des entreprises, je suis parti de ce même principe. À la vérité, je cherchais même à interroger des individus dans des départements où les erreurs pouvaient coûter cher (comptabilité et gestion de paie) ainsi que dans des départements où des avancées sont requises (ventes, recrutement). Au travers de cette étude en particulier, j'ai tiré trois observations essentielles quant au rôle que jouent les mentalités de prévention et de promotion dans l'efficacité du leadership.

Tout d'abord, un individu peut effectuer n'importe quel rôle avec n'importe laquelle de ces mentalités. Si un travail est intrinsèquement pensé

autour de l'évitement des erreurs, un employé peut l'effectuer, qu'il adopte l'une ou l'autre. Si un travail est intrinsèquement pensé autour de l'avancement, c'est la même chose, un employé peut l'effectuer, quelle que soit sa mentalité. Mais toute la différence se trouve dans l'approche. Les personnes dont la mentalité tend vers la promotion développent des objectifs clairs liés à la façon dont elles vont faire progresser leur entreprise dans le périmètre de leur responsabilité. Elles ont une approche proactive de leurs tâches. Celles dont la pensée tend vers la prévention adoptent un objectif par défaut, qui est d'éviter les problèmes et les erreurs. Durant mes entretiens avec des employés travaillant dans la comptabilité et la gestion de paie (des domaines qui mettent l'accent sur la prévention et l'élimination des problèmes), certains employés cherchaient à développer proactivement des processus qui abaisseraient leurs taux d'erreurs (mentalité de promotion). Mais d'autres restaient passifs, espérant qu'aucune erreur ne serait commise (mentalité de prévention). Ils ne s'activaient que lorsqu'un problème advenait. Ainsi, peu importe la tâche à accomplir, les leaders se doivent d'encourager une mentalité de promotion.

Ensuite, dans la plupart des entreprises, la mentalité de prévention constitue la norme. En partant du principe que l'un des points essentiels d'une mentalité de promotion est d'avoir un objectif clair, lorsque je posais des questions aux managers, je commençais par celle-ci : « Quel est votre objectif en tant que leader et manager ? » Et je posais une première question assez similaire aux subordonnés de ces managers : « Quel est l'objectif de votre manager ? » Je recevais souvent une réponse assez similaire des deux côtés. Premièrement, l'individu interrogé essayait de gagner du temps en répondant quelque chose comme : « Hum, c'est une très bonne question », puis il se creusait la tête pour trouver une réponse qui ne trahissait pas le fait qu'il ne s'était jamais réellement posé la question. La réponse inévitable qui m'était donnée était éculée, et reprenait pour l'essentiel ce qui était indiqué dans la fiche de poste du leader en question. Cela m'a fait prendre conscience que rares sont les managers qui ont un objectif et une destination clairement définis, et que par défaut ils adoptent une mentalité de prévention.

Enfin, la mentalité de prévention est quelque chose de très simple à justifier. Naturellement, les individus accordent plus d'importance aux expériences négatives qu'aux positives. Pour rappel, cela s'appelle le biais de négativité. Ce biais se retrouve très aisément dans l'approche que les

entreprises et leurs employés adoptent quant à leurs clients. Motivés par ce désir ardent d'éviter le négatif plutôt que de créer du positif, les entreprises, leurs leaders et leurs employés ont plutôt tendance à prévenir les problèmes afin de fidéliser leurs clients. Durant mes sessions de consulting dans les entreprises de service, j'ai observé que cette approche est mise en avant et même souvent encouragée par les leaders. Ils la justifient parce que des clients ont cessé de faire appel à leurs services à la suite de problèmes. Ce qu'ils ne parviennent pas à comprendre est que le fait d'éviter les problèmes pourrait effectivement empêcher les clients de partir, mais une telle approche ne sera pas satisfaisante, et elle ne mènera pas non plus à des relations positives qui assureront la fidélisation du client sur le long terme. La meilleure approche, celle de la mentalité de promotion, implique de se focaliser sur l'ajout de valeur afin de satisfaire et de fidéliser les clients. Pour reprendre les mots du psychologue positif Shawn Achor, « l'absence de maladie n'équivaut pas à la bonne santé ». Une nouvelle fois, les leaders doivent se demander ce qui inspire le plus autrui et ce qui est le plus engageant : minimiser les problèmes des clients ou leur proposer davantage de valeur ?

Nous avons déjà abordé cela dans le premier chapitre avec Alan. Il n'avait pas d'objectif clair, il a donc adopté l'objectif par défaut de prévention : s'en tenir à ce qui est confortable, chercher à éviter les problèmes. Même si cette approche était totalement raisonnable aux yeux d'Alan, elle avait des répercussions très négatives par ailleurs. Elle était loin d'inspirer quoi que ce soit aux employés d'Alan, et cet effet n'était qu'accentué par la tendance au micromanagement d'Alan afin d'éviter les problèmes. Par exemple, il demandait à être mis en copie du moindre échange e-mail entre un employé et un client. Cela créait une culture dans laquelle les bénéfices de la mentalité de promotion, comme l'ajout de valeur ou la proposition de quelque chose de différent n'étaient même pas imaginés par l'employé. Quand les résultats d'évaluation de leurs services effectuée par des clients ou des stagiaires leur ont été fournis, Alan et son équipe s'inquiétaient davantage de ne pas recevoir des notes entre 1 et 2 (performance basse) que de recevoir des 5 (performance haute). Par conséquent, même si les clients n'étaient pas mécontents du service proposé, ils n'étaient pas non plus époustouflés par leur prestation, ce qui les a menés à de bas niveaux de fidélisation du client.

C'est le jour et la nuit entre Alan et David, notre leader en ressources humaines à la mentalité de promotion. David a un objectif clair : servir les employés de son entreprise en améliorant leur environnement de travail et en ôtant les éléments qui les obstruent. Cet objectif donne autant un sens que de l'énergie à son équipe, car ils ont tous l'impression que leur travail fera la différence. Sachant que les employés qui se gèrent seuls sont beaucoup plus efficaces que ceux micromanagés, David leur laisse la liberté et l'autonomie d'avoir une influence positive s'ils en voient l'opportunité. David ne s'inquiète pas non plus tellement de l'échec ; et, au contraire, il l'anticipe. Il sait que si son équipe doit atteindre ses objectifs ambitieux, elle doit prendre des risques et innover. Il est totalement conscient que les erreurs et les échecs sont la conséquence naturelle de la prise de risques et de l'innovation. Il salue donc les ratés, car il les voit comme le signe que son équipe fait de vrais efforts. Bien évidemment, il salue également les gains. Grâce à sa mentalité de promotion, David crée un environnement dans lequel ses employés aiment travailler.

Résumé

La morale de ce chapitre est que si vous voulez rencontrer le succès dans votre vie personnelle, professionnelle et dans votre leadership, vous devez assumer le rôle du conducteur plutôt que celui du passager. Quand vous êtes le passager, vous n'avez pas d'objectif clair et vous permettez au monde extérieur de déterminer votre trajectoire et votre destination. Mais quand vous êtes le conducteur, vous avez votre destin entre vos mains. Votre destination est évidente, et vous mettez en place les actions afin de l'atteindre.

Chapitre 16

CULTIVER UNE MENTALITÉ DE PROMOTION

Quand un grand objectif ou un projet extraordinaire vous inspire, toutes vos pensées viendront briser leurs chaînes : votre esprit transcende ses limites, votre conscience s'étend dans toutes les directions, et vous vous retrouvez dans un nouveau monde grand et beau. Vos forces, capacités et talents endormis prennent vie et vous découvrez en vous une personne plus grande que vous ne l'auriez jamais imaginée.

– Patanjali

La clé, et aussi une des conditions essentielles, du développement d'une mentalité de promotion et ainsi de la conduite de votre vie, est de posséder un objectif, une motivation et une destination clairs.

Comme je vous l'ai dit plus tôt, à l'époque où j'étais au lycée, ma mentalité tendait vers la promotion. Ma « destination » était de jouer au basketball au niveau universitaire. Motivé par ce plus grand objectif, je me suis établi une série d'autres objectifs plus petits, qui représentaient un peu les différentes étapes me fournissant ma trajectoire à suivre. L'un des plus grands objectifs que je m'étais donné était de faire gagner une saison à mon équipe. Afin d'atteindre ce but, je me suis posé d'autres étapes moins ambitieuses qui comprenaient la lecture de livres sur le leadership et un entraînement quotidien ; lors de chacune de ces sessions, je travaillais une compétence bien particulière. Je me voyais comme le créateur d'un avenir radieux en tant que joueur de basket universitaire.

Durant ma dernière année de lycée, nous avons bien débuté la saison et nous faisons partie des équipes les mieux classées à la fin de la présaison. Puis, une fois la saison entamée, nous avons éprouvé des difficultés à gagner des matchs. En repensant à cette époque aujourd'hui, je vois deux facteurs expliquant cette situation. Tout d'abord, notre coach principal a dû prendre du temps personnel à cause d'une urgence familiale, et son assistant n'avait pas autant de connaissances et d'expertise que lui. Ensuite, durant l'été qui a précédé la saison, mon lycée a changé de niveau dans le système de classification des écoles, nous sommes passés de 4A à 5A, le niveau des plus grands lycées de l'État. Nous étions dans les faits le plus petit des lycées 5A de l'État cette année-là. Nous nous retrouvions alors face à des programmes plus vastes qui puisaient leurs membres d'équipe dans des populations plus larges.

Finalement, notre performance n'était pas à la hauteur de mes espoirs et de mes objectifs, ce qui ne m'a pas valu l'attention que j'espérais de la part des recruteurs universitaires.

L'été suivant, je continuais de poursuivre mon objectif. Je passais d'un collège communautaire à l'autre pour m'entraîner avec différentes équipes de basketball. On m'a offert une bourse partielle dans un collège hors de mon État, mais j'ai préféré me focaliser sur un collège communautaire de mon État qui avait l'un des meilleurs programmes sportifs du pays.

Les sélections ont débuté au début du semestre d'automne. Plus de soixante athlètes s'affrontaient dans cinq disciplines. Je faisais partie des sept derniers à avoir atteint le dernier tour de sélection. Quand finalement la liste des cinq personnes retenues a été publiée, mon nom n'apparaissait pas dessus. J'étais abattu ! En repensant à cette période, je ne crois pas que mon sentiment provenait du fait que je n'avais pas été sélectionné pour intégrer l'équipe, mais plutôt parce que mon objectif m'était refusé. J'avais l'impression de partir à la dérive et que ma vie n'avait plus aucun sens.

Entre le fait de ne pas avoir atteint mon objectif et apprendre que vivre seul n'était pas quelque chose de facile, j'ai choisi par défaut une mentalité de prévention. Je me disais : « Si je peux survivre à l'université et mener ma vie avec le moins de problèmes possible, je m'en sortirai mieux que d'autres. » Voici mon objectif global de prévention pour les quinze années qui ont suivi, jusqu'à ce que je reprenne mon poste de professeur après mon incursion chez Gallup et que je développe une mentalité de promotion.

Dans le chapitre 13, j'ai affirmé que ma transition d'une mentalité de prévention vers une mentalité de promotion s'est effectuée à la suite de trois changements dans ma vie : ma transition entre deux emplois ; du temps pour réfléchir à ma vie, mes objectifs et mes habitudes ; et avec un agenda plus flexible, je pouvais aménager du temps pour en apprendre davantage sur les mentalités. Cela m'a permis de faire une première moitié du travail de développement de pensées plus positives : m'éveiller et accepter le fait que ma mentalité n'était pas optimale et enfin identifier une meilleure voie.

Cependant, la deuxième moitié de la bataille impliquait que je me focalise davantage sur la nature de ma mentalité et que j'améliore ces verres au travers desquels je percevais le monde. Je devais refaire les connexions dans mon cerveau.

Les psychologues cognitifs ont découvert que les différences entre des mentalité de prévention et de promotion chroniques proviennent d'une activité asymétrique du cortex préfrontal. Plus précisément, quand des individus emploient davantage le côté droit de leur cortex préfrontal que le gauche, ils sont plus sensibles à la négativité et à l'évitement des problèmes, les marqueurs d'une mentalité de prévention. Et *a contrario*, les individus employant davantage le côté gauche de leur cortex préfrontal sont plus sensibles à la positivité et à la recherche des gains, les marqueurs d'une mentalité de promotion. (Cela n'a rien à voir avec l'usage majoritaire du côté droit ou gauche du cerveau en lien avec notre main dominante.)

Cela signifie que si nous voulons passer d'une mentalité de prévention à une mentalité de promotion, nous devons revoir les connexions de notre cerveau afin que nous dépendions davantage de la partie gauche de notre cortex préfrontal. Mais la bonne nouvelle est que notre cerveau est hautement malléable, ce qui rend cela possible.

Laissez-moi vous décrire trois actions que j'ai mises en place et les outils que j'ai employés pour effectuer des petites tâches d'entraînement qui m'ont rapidement aidé à faire la transition d'une mentalité de prévention vers une mentalité de promotion.

Juste après avoir quitté Gallup et réintégré la CSUF, j'ai accepté le rôle d'assistant du directeur du Center for Leadership de mon université. Dans ce cadre, le directeur du centre m'a alors présenté les différents membres du conseil du centre. Lors d'une de ces visites, j'ai rencontré Charles Antis, le PDG charismatique, dont la mentalité tendait vers la promotion, d'Antis Roofing and Waterproofing (que vous rencontrerez dans le chapitre 19). En

moins de quelques minutes, Charles m'a donné un livre qu'il considérait comme l'un des « secrets de la réussite » : *The Five-Minute Journal*.

Même si j'ai répondu à ce geste avec enthousiasme, quand il me l'a donné, je me disais à moi-même : « Jamais je ne tiendrai un journal ! » Mais il m'a décrit le livre comme un outil conçu pour obtenir l'état d'esprit nécessaire pour être maître de sa journée, en affirmant que cela ne prenait que cinq minutes. Plus précisément, ce journal comprend une pratique matinale qui implique qu'on y inscrive trois éléments qui vous rendent heureux, trois éléments qui feront que votre journée sera une bonne journée, et une phrase stimulante quotidienne. Puis, le soir, vous inscrivez trois événements extraordinaires qui vous sont arrivés dans la journée et comment cette journée aurait pu être encore meilleure.

Je me suis dit que j'allais essayer deux semaines. Si cela m'aidait, tant mieux ! Sinon, il n'y avait pas de mal.

J'ai entamé ces pratiques quotidiennes. J'ai tout de suite compris qu'inscrire trois éléments positifs de ma journée me rendait extrêmement déterminé. Puis, quand j'ai commencé à relire les événements extraordinaires qui m'étaient arrivés chaque jour, je voulais me surpasser et créer encore plus d'événements extraordinaires chaque jour, ce qui m'a rendu encore plus déterminé. Au travers de ces petits exercices, j'avais commencé à apprendre la langue de la mentalité de promotion.

Aujourd'hui, j'estime que c'est grâce à ce journal que j'ai pris la décision d'écrire ce livre et de créer ma propre entreprise.

Tandis que je cherchais encore et toujours à faire des choses incroyables, j'ai rapidement compris que j'éprouvais de plus en plus de difficultés à jongler entre mes responsabilités de professeur, de chercheur, d'entrepreneur, d'auteur, de mari, de père et de bénévole. Je devais donc trouver un moyen de rester déterminé dans toutes ces différentes activités.

Cela m'a mené au *Full Focus Planner* de Michael Hyatt. La beauté de ce *planner* est qu'il m'oblige à faire le lien entre mes objectifs à long terme et mes tâches quotidiennes. Plus spécifiquement, chaque trimestre, il m'oblige à établir, à évaluer et à réévaluer mes objectifs à long terme et annuels, et il me force également à établir des objectifs trimestriels qui me tirent davantage en direction de mes objectifs à long terme. Chaque semaine, j'évalue les progrès que j'ai effectués la semaine précédente et j'identifie mes grandes victoires, j'établis des objectifs pour la semaine à venir afin de me rapprocher de mes objectifs de semestre, et j'identifie les « Big 3 » de

chaque journée qui me permettront d'atteindre mes objectifs hebdomadaires. Il m'oblige à prioriser et à planifier ce qui est le plus important pour atteindre mes objectifs, puis je peux inscrire les tâches moins importantes et plus urgentes à effectuer dans la semaine.

Ce *planner* m'a focalisé sur la création de journées incroyables et m'a incité à clairement définir des motivations et objectifs à long terme, me permettant d'établir la destination que je devais atteindre afin de disposer d'une mentalité de promotion.

Enfin, j'ai décidé de m'essayer à la méditation. J'ai téléchargé l'application de Headspace et j'ai effectué leur série débutante gratuite. Ensuite, j'ai utilisé des applications comme Insight Timer et des programmes de méditation gratuits sur Audible afin de mettre en place des séances plutôt régulières.

Les bénéfices que j'ai tirés de la méditation n'ont pas été aussi immédiats que ceux que j'avais constatés au travers de *The Five-Minute Journal* et du *Full Focus Planner*, mais avec le temps, j'ai retrouvé au travers de mes séances régulières des effets décrits par des psychologues cognitifs.

Une équipe de dix chercheurs menée par Richard Davidson (du Laboratory for Affective Neuroscience de l'université du Wisconsin, aujourd'hui le Center for Healthy Minds) a voulu déterminer si la méditation pouvait aider les individus à reprendre les connexions de leur cerveau afin qu'ils dépendent davantage du côté gauche de leur cortex préfrontal (le centre des pensées et des perceptions positives). Ils ont rassemblé un groupe de participants et ont analysé leurs activités préfrontales. La moitié des participants ont suivi un programme de méditation de huit semaines, tandis que l'autre moitié n'a pas médité du tout pendant ces mêmes huit semaines. Après ce laps de temps, les chercheurs ont une nouvelle fois mesuré les activités préfrontales des participants. Ceux qui avaient suivi le programme de méditation de huit semaines sollicitaient davantage le côté gauche de leur cortex préfrontal que lors des mesures effectuées auparavant ; ils étaient donc plus sensibles à la positivité. Le groupe de contrôle quant à lui dépendait davantage du côté droit, le côté de la négativité. Ces chercheurs ont prouvé que la méditation vient littéralement reprendre les connexions du cerveau afin qu'il s'oriente davantage vers la promotion.

J'ai le sentiment que c'est exactement cet effet que la méditation a eu sur moi. Ma pratique quasi quotidienne m'a, avec le temps, aidé à revoir les

connexions de mon cerveau afin de me façonner une mentalité davantage tournée vers la promotion.

Trouver votre destination

Même si les pratiques quotidiennes abordées ci-dessus sont essentielles pour reprendre les connexions de notre cerveau, nous ne penserons même pas à entretenir ce genre de pratiques à moins de vouloir mettre en place les conditions nécessaires au développement d'une mentalité de promotion : une destination, des objectifs représentant les différentes étapes pour y parvenir, et enfin la motivation du « pourquoi » qui nous fournira l'énergie pour braver les vents et les tempêtes qui se dresseront sur notre route. Pourtant, identifier notre destination, établir des objectifs et développer une motivation claire est plus simple à dire qu'à faire. Ces actions pourraient bien nous paraître étranges et inconfortables si nous disposons d'une mentalité totalement tournée vers la prévention. Alors, laissez-moi vous donner quelques indications et un peu d'inspiration.

Identifier votre destination

La vraie réussite est rarement une question de chance. Nous créons plutôt le succès en le visionnant d'abord dans notre esprit et en mettant en place des actions conscientes pour qu'il devienne réalité. Cela signifie de clairement identifier ce que la réussite signifie à nos yeux, afin qu'elle devienne notre destination.

Quand des individus, en particulier ceux dont la mentalité tend vers la prévention, n'ont pas défini une destination qui a un sens à leurs yeux, ils adoptent une destination par défaut qui a de la valeur aux yeux de leurs pairs. Par exemple, si quelqu'un n'a pas proactivement identifié une destination vers laquelle tendre, et que ses amis aiment les belles voitures, les vêtements de créateurs ou les grandes maisons, il reprendra certainement une de ces destinations par défaut.

Il est donc essentiel d'identifier de manière proactive une destination et un objectif se basant sur nos valeurs et nos intérêts personnels. Quand nous sélectionnons ces deux éléments, nous ne nous retrouvons pas coincés avec ces derniers pour le restant de nos jours. Le plus important est d'avoir

simplement identifié une destination et un objectif. En mûrissant, nous ferons évoluer cette destination et cet objectif. Afin de commencer à penser à votre destination, voici quelques questions à prendre en compte :

- Si vous pouviez être n'importe quoi dans les cinq à dix prochaines années, que seriez-vous ?
- À quoi ressemble votre avenir idéal ?
- Quels sont les dix mots qui décriraient votre futur vous ?

Une autre question nous provient d'Amy Purdy, une femme remarquable : actrice, modèle, conférencière, auteure et snowboardeuse paralympique plusieurs fois récompensée. C'est une ancienne numéro un dans le domaine du snowboard adaptatif et finaliste de *Danse avec les stars* (saison 18, États-Unis). Nous pouvons la considérer aujourd'hui comme accomplie, mais cela n'a pas toujours été le cas. Lors de sa fameuse conférence TED, elle raconte son diagnostic de méningite bactérienne à l'âge de 19 ans. Les docteurs lui avaient donné 2 % de chances de survie, mais après avoir perdu ses deux jambes jusqu'aux genoux, sa rate, ses deux reins, l'ouïe de son oreille gauche, et avoir reçu un rein de son père, la voici aujourd'hui bien présente. D'une façon ou d'une autre, elle a surmonté ces obstacles.

Quand elle a quitté l'hôpital, sa vie ne ressemblait en rien à celle qu'elle mène aujourd'hui. Dans un état de dépression avancé, elle se rappelle s'être demandé : « Comment est-ce que je vais mener cette vie pleine d'aventures et d'histoires dont j'ai toujours rêvé ? » Elle est rentrée chez elle, s'est couchée, et est restée la majeure partie de son temps au lit, où elle essayait d'échapper à la réalité. Selon ses mots : « J'étais totalement brisée, que ce soit physiquement ou émotionnellement. »

Mais il y a une question qui a lancé l'ascension de Purdy, qui l'a poussée à laisser la dépression derrière elle et à atteindre les sommets, et à lui faire adopter une mentalité de promotion : « Si votre vie était un livre et que vous en étiez l'auteur, que voudriez-vous y lire ? » Elle a arrêté de voir ce qu'elle n'avait plus (deux jambes sous les genoux) et elle a commencé à se focaliser sur toutes ces nouvelles opportunités : elle pouvait être aussi grande ou petite qu'elle le voulait ; sur un snowboard, elle ne pouvait plus avoir froid aux pieds ; et elle pouvait avoir des pieds de la taille des chaussures qu'elle dénichait en soldes.

Quand vous répondez de manière claire aux questions ci-dessus, employez une approche sensorielle afin de les ancrer dans votre mentalité. Pour chaque réponse, permettez-vous d'aller au-delà de la simple réflexion et *ressentez* la réponse. À quoi ressemble votre avenir idéal ? Que vous fait-il ressentir ? Que sent-il ? Quel goût a-t-il ? Quels sons en proviennent ? Cela vous aidera à vous y tenir, augmentant votre tendance à la promotion, et donc la probabilité d'atteindre cet objectif.

Définir des objectifs

Quand un individu souhaite évaluer si sa mentalité tend plutôt vers la promotion ou vers la prévention, ma première question est toujours : « Quels sont vos objectifs ? » Plus les objectifs sont clairs, plus j'estime que la mentalité de promotion est développée.

Je suis une personne plutôt consciencieuse, responsable et organisée. Pendant très longtemps, et comme j'avais ces traits de caractère-là, je ne ressentais pas le besoin de définir des objectifs. J'avais le sentiment de maîtriser la situation. Mais maintenant que je me définis des objectifs, grâce au *Five-Minute Journal* et au *Full Focus Planner*, il me paraît évident que quand je n'avais pas d'objectifs, j'étais un passager de ma vie avec une mentalité de prévention, voguant au gré des vents et des courants marins. Avec des objectifs clairs, je suis devenu le conducteur, je suis prêt à pousser et à aller de l'avant, peu importe quels obstacles s'érigent devant moi. Même si ce parcours n'est pas facile, je sais aussi que je n'ai pas d'autres trajectoires pour atteindre la réussite.

Afin de devenir le conducteur de votre vie, il est impératif de définir des objectifs. Ces objectifs nous motivent en tournant notre attention vers des comportements appropriés et en nous évitant d'entreprendre des actions inutiles. Ces objectifs nous énergisent et augmentent notre persévérance, ils nous fournissent également une norme nous permettant de continuellement jauger notre performance, venant alors alimenter notre souhait d'atteindre cette norme.

Écrivez vos objectifs. Des recherches effectuées par Gail Matthews, un professeur en psychologie de l'université dominicaine de Californie, ont montré que ceux qui écrivent leurs objectifs ont 42 % de chances de plus de les atteindre. Pourquoi ? Tout d'abord, des objectifs écrits vous obligent à

mettre ce que vous voulez au clair et à y réfléchir, à planifier et à analyser les étapes nécessaires à l'accomplissement de ces objectifs et la durée qu'il vous faudra pour les atteindre. Mais de plus, en écrivant vos objectifs sur papier et en y revenant régulièrement, vous aurez alors une meilleure idée de l'action importante suivante à mettre en place. Écrire vos objectifs améliorera votre intentionnalité.

Développer une motivation claire

Mais allons encore plus loin, allons au-delà de la simple définition des objectifs, développons une motivation pour atteindre cette destination. Cela vous fournira une réponse au « pourquoi », cette motivation qui vous poussera à traverser ces eaux inévitablement troubles, ces vents violents, et les tempêtes que vous rencontrerez sur votre chemin.

Dans le chapitre 13, j'ai remarqué que dans mes propres recherches informelles, 11 % des personnes interrogées étaient en mesure de définir une motivation d'une façon qui démontrait qu'elles avaient réellement réfléchi à la question. De plus, il a été démontré que moins de 20 % des leaders ont une idée claire de leurs motivations personnelles.

Afin de démontrer l'importance d'identifier clairement une motivation, Clayton Christensen, professeur à la Harvard Business School et auteur de *The Innovator's Dilemma*¹, partage avec nous cette expérience :

Pour moi, avoir une motivation clairement définie pour ma vie était quelque chose d'essentiel. Mais c'est un sujet auquel il a fallu que je réfléchisse longuement et sérieusement pour bien le comprendre. Quand j'étais boursier Rhodes, j'étais dans un programme universitaire très exigeant, essayant d'ajouter l'équivalent d'une année de travail de plus dans mon agenda d'Oxford. J'ai alors décidé de passer une heure par jour à lire, à réfléchir et à prier afin de trouver la raison pour laquelle Dieu m'avait placé sur cette terre. C'était un défi très compliqué à relever, car chaque heure passée sur l'une de ces activités n'était pas investie à étudier l'économétrie appliquée. J'avais des doutes quant au fait de pouvoir investir ce temps dans une autre activité que mes études, mais je m'y suis tenu, et j'ai découvert quel était le motif de ma vie.

Si j'avais choisi d'investir cette heure quotidienne à en apprendre davantage quant aux dernières techniques de maîtrise des problèmes d'autocorrélation dans les analyses de régression, j'aurais réellement gâché ma vie. J'emploie les outils d'économétrie plusieurs fois par an, mais j'applique ma connaissance de ma motivation de vie tous les jours. C'est ce que j'ai appris de plus utile jusqu'à présent. Je promets toujours à mes étudiants que s'ils investissent du temps à trouver la motivation de leur vie, ils considéreront cet élément comme le plus important de leur temps à la Harvard Business School. S'ils ne prennent pas ce temps pour découvrir leur motivation, ils ne seront rien de plus que des bateaux sans gouvernail à la

merci de la haute mer de la vie. Cette clarté surpassera toujours la connaissance de la comptabilité par activité, des bilans équilibrés, des compétences clés, de l'innovation disruptive, des quatre P et des cinq forces.

Pour reprendre les mots du survivant de l'holocauste et psychiatre Viktor Frankl : « Ceux qui connaissent le “pourquoi” de cette vie pourront supporter tous les “comment” auxquels ils seront soumis. »

Plusieurs sources m'ont aidé dans le développement de ma motivation personnelle. Beaucoup ont inspiré des sections importantes de cette partie :

- *You Are a Badass: How to Stop Doubting Your Greatness and Start Living an Awesome Life* de Jen Sincero.
- « From Purpose to Impact », dans le *Harvard Business Review*, de Nick Craig et Scott Snook.
- *How Will You Measure Your Life* de Clayton Christensen, James Allworth et Karen Dillon, 2012.
- *Vivre enfin ma meilleure année* de Michael Hyatt, 2018.
- *Can't Hurt Me: Master Your Mind and Defy the Odds* de David Goggins.
- *The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life* de Rosamund Stone Zander et Benjamin Zander, 2000.
- *The Go-Giver: A Little Story About a Powerful Business Idea* de Bob Burg et John David Mann, 2007.
- *Playing the Matrix: A Program for Living Deliberately and Creating Consciously* de Mike Dooley, 2017.

Repensez à certaines de ces personnes que vous connaissez ou que vous avez vues aux informations ou dans l'Histoire, qui ont eu un impact positif majeur sur le monde. Vous repenserez certainement à des titans de l'humanité comme Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr. et Nelson Mandela. Quelles étaient leurs motivations ? Ils n'étaient certainement pas orientés vers la sécurité, la sûreté, ou ce que leurs pairs estimaient important. Leurs motivations individuelles s'intéressaient plutôt au fait d'avoir un impact positif sur les vies d'autrui. Leurs motivations étaient tournées vers l'autre plutôt que vers eux-mêmes.

De mon expérience auprès de leaders, plus leur objectif est tournée vers l'autre, plus ils sont motivés, et plus l'impact qu'ils vont avoir est important. Les leaders qui sont une réelle source d'inspiration, les individus que d'autres veulent suivre, ont une motivation davantage tournée vers

l'autre. Ce n'est pas une grande source d'inspiration que d'avoir une mentalité de prévention et une motivation par défaut qui soit l'augmentation de son confort personnel en évitant les problèmes et les pertes.

Prendre la place du conducteur

La vérité est que vous en êtes où vous en êtes aujourd'hui grâce à votre mentalité dominante. Si votre situation actuelle est loin de vous impressionner, il est temps de faire quelques changements.

Dans *You Are a Badass*, Jen Sincero écrit ce qui suit :

Vous ferez certainement des choses que vous n'auriez jamais imaginé faire, car si un de vos amis vous voyait les faire, ou vous voyait dépenser de l'argent pour ceci ou cela, vous en entendriez parler en permanence. Ou alors ils s'inquiéteraient pour vous. Ou alors ils ne se considéreraient plus comme vos amis, car vous seriez tout à coup bizarre et différent. Vous devrez croire en des choses que vous ne voyez pas ou que vous savez être impossibles. Vous devrez aller au-delà de vos peurs, échouer encore et encore et vous habituer à faire des choses qui vous feront sortir de votre zone de confort. Vous devrez vous défaire de ces anciennes croyances qui vous limitent et vous accrocher à cette décision de vous créer cette vie que vous désirez comme si votre vie en dépendait.

Sincero décrit-là une mentalité de promotion, être capable de parcourir la vie contre vents et marées, naviguer au travers des tempêtes de notre existence afin d'atteindre cette réussite dont vous rêvez. La clé est de clairement identifier votre destination, vos objectifs et une motivation claire.

Pour résumer tout cela, Robert Quinn, un expert en changement personnel et organisationnel et professeur en leadership de l'université du Michigan, a écrit :

Quand nous avons une motivation à laquelle nous sommes entièrement dévoués, quand nous imaginons et nous dévouons à un avenir souhaité, cet avenir commence à déterminer ce que nous faisons dans le présent. Quand nous tissons un avenir, nous brisons les chaînes conventionnelles. Nous commençons à mettre en place des actions non conventionnelles et un nouvel avenir se dessine. Quand nous sommes poussés par notre motivation, nous sommes toujours influencés par notre passé, mais nous n'en sommes plus les prisonniers. Nous intégrons la connaissance au désir et cela nous détourne du chemin de la moindre résistance. Nous passons de la résolution des problèmes à la découverte de motivations. Cela ouvre la voie à l'apprentissage et la création.

Plutôt que d'être quelqu'un qui attend que la réussite vienne frapper à notre porte, nous devons créer notre grande réussite personnelle et piloter nos vies. Identifiez une destination claire et commencez à adopter de

manière quotidienne une mentalité de promotion pour ainsi progresser en direction de votre destination unique et significative.

Partie V
LA MENTALITÉ INCLUSIVE

Chapitre 17

DÉCOUVRIR LA MENTALITÉ INCLUSIVE

Notre humanité consiste en la capacité à ressentir, à respecter l'humanité d'autrui et à y répondre.

– C. Terry Warner

Est-ce que l'un de ces exemples vous rappelle quoi que ce soit ?

- Au volant, vous avez déjà sciemment empêché quelqu'un d'entrer dans votre file, même si son clignotant était activé.
- Vous avez déjà ignoré l'e-mail de quelqu'un vous demandant de l'aide ou des informations.
- Vous n'avez pas montré votre gratitude à quelqu'un qui vous a rendu service.
- Vous n'avez pas eu d'attention pour un membre de votre famille alors que cela ne vous aurait rien coûté.
- Vous avez fait porter le chapeau à quelqu'un afin de sauver la face auprès de quelqu'un d'autre.

Si ces phrases vous rappellent quelque chose, alors bienvenue au club ! Si quelqu'un peut s'identifier à ces derniers exemples, c'est bien moi. Et pourtant, je pense qu'on en a tous déjà été là.

Qu'est-ce que je veux dire quand je dis « là » ? C'est une question d'attention : où se portait votre attention dans ces circonstances ?

Vous voyez ce que je veux dire ?

En ces circonstances, notre attention se portait sur nous-mêmes. Notre mentalité nous dictait que nos propres besoins, désirs et intérêts étaient plus importants que les besoins, désirs et intérêts de ceux avec lesquels nous interagissions. Pour parler franchement, nous nous percevions comme des personnes de valeur, tandis que nous voyions les autres comme des objets ayant moins de valeur que nous-mêmes.

Dans ces situations, nous disposions d'une mentalité exclusive. Celle-ci se trouve sur le côté négatif du spectre ci-dessous.



Elle est tout à fait différente de son pendant positif, la mentalité inclusive. Celle-ci nous fait percevoir autrui comme une personne et l'estimer en tant que telle. Nous percevons l'autre comme ayant la même valeur que nous, voire une valeur plus grande encore. Il n'y a qu'avec cette mentalité-là que nous sommes en mesure d'être sensibles et d'appréhender les sentiments, les besoins et les désirs des autres et que nous sommes capables d'y répondre de la meilleure des façons.

Comprendre le fonctionnement de ces mentalités et adopter la plus positive d'entre elles est quelque chose d'essentiel pour deux raisons. Tout d'abord, les gens sont très sensibles au fait qu'on les perçoive ou non comme des objets. Dès le moment de notre naissance, nous évaluons pour quelle raison l'autre s'intéresse à nous. Nous nous sommes longuement entraînés à jauger si la mentalité d'autrui est inclusive ou exclusive. Par exemple, prenez en considération vos dernières interactions avec votre partenaire, un manager, un collègue, un vendeur ou un hôte de caisse ; aviez-vous le sentiment d'être perçu comme une personne ou un objet ? Quel impact est-ce que cela a eu sur vous ? Est-ce que cela a eu un effet sur le fait de vouloir ou non les côtoyer à nouveau ?

Ensuite, notre mentalité viendra éclairer toutes les interactions que nous aurons avec autrui. La façon dont nous percevons l'autre et la valeur que nous lui accordons influencent ce que nous ressentons et notre comportement envers celui-ci. Quand nous avons une mentalité exclusive vis-à-vis de quelqu'un, cela a un effet négatif sur les interactions et les relations que nous entretenons avec cette même personne. La pensée

inclusive, quant à elle, a un impact positif. C'est une notion facile à comprendre, mais plus difficile à appliquer.

Benjamin Zander

Afin d'insuffler un peu de vie à nos mentalités et d'introduire le rôle qu'elles jouent dans notre vie, laissez-moi vous parler de Benjamin Zander, le fondateur et chef d'orchestre du Boston Philharmonic.

Dans le monde de la musique, le chef d'orchestre est traditionnellement vu comme un leader mythique, peut-être même tyrannique, qui domine tout son orchestre, dicte aux musiciens ce qu'ils doivent jouer et comment ils doivent le jouer.

En repensant à sa carrière de cinquante années, Zander se rappelle que durant la première moitié de cette dernière, il était le stéréotype du leader tyrannique à la mentalité exclusive. Il se percevait comme le personnage le plus important de tout son orchestre. Selon lui, ses musiciens étaient des instruments jouant la musique que lui voulait jouer, et non pas des personnes dotées de leurs propres sentiments et désirs. La priorité de Zander était le gain de notoriété, être apprécié du public, recevoir de bonnes critiques, afin de lui ouvrir de nouvelles opportunités et de le mener à davantage de succès pour lui seul. Mais ce comportement a eu un prix : cette mentalité a justifié de réprimander des musiciens, de les pousser à l'épuisement, de limiter leur voix et leur contribution personnelles dans le cadre de l'orchestre et de la présentation de la musique.

Résultat ? Ses musiciens se sentaient infantilisés et soumis. Il leur aménageait rarement un espace dans lequel ils pouvaient communiquer avec lui, et leur laissait encore moins la possibilité de donner leur avis sur la façon de jouer un morceau en particulier. Si une erreur était commise, il réprimandait sévèrement les musiciens. Il était prêt à les pousser au burn-out, non pas pour leur propre bien, mais bien pour le sien. La mentalité de Zander avait créé un environnement dans lequel les musiciens de l'orchestre tiraient autant de satisfaction de leur travail qu'un gardien de prison en tire du sien.

Selon vous, qui jouera mieux de son instrument : quelqu'un d'insatisfait, d'exténué et d'indifférent, ou quelqu'un à qui on fait attention, de satisfait

et de dévoué ? C'est une réponse évidente que ceux dont la pensée est exclusive ont des difficultés à percevoir.

Au milieu de sa carrière, Zander a eu une révélation : certes, il était la figure de proue de l'orchestre, mais il ne jouait pas une seule note. Même s'il avait une position de force organisationnelle et qu'il était celui qui recevait l'attention des médias, son seul talent se trouvait dans sa capacité à tirer de la puissance de ses musiciens. En s'éveillant à ce fait, il a développé une mentalité inclusive.

Cette révélation et ses conséquences se sont avérées très vastes. Zander a commencé à voir ses musiciens comme des individus, voire des partenaires dans le jeu de morceaux incroyables. Après s'être longtemps demandé « à quel point suis-je bon ? », il a commencé à se demander « comment est-ce que je peux redonner vie à mes musiciens et leur donner envie de s'impliquer ? ». Il est passé d'un comportement qui le poussait à asseoir son influence sur ses musiciens et à leur imposer ses différentes interprétations, à une attitude qui se concentre sur le fait que ses musiciens expriment chaque phrase d'un morceau avec autant de beauté que possible. Après avoir ignoré ce qu'ils avaient à dire, il a commencé à les écouter, il percevait désormais ses musiciens comme des individus avec leurs propres besoins, désirs, sentiments, intérêts, talents uniques et qualités divines. Il commençait à voir ses musiciens comme une partie de son orchestre tout aussi importante que lui, si ce n'est plus importante.

Cela a grandement fait évoluer le leadership de Zander. Lors d'une répétition, il a fait l'erreur de réprimander méchamment un musicien qui avait du retard. Quelques minutes plus tard, après avoir admis son erreur, il a présenté ses excuses. Après la répétition, au moins trois musiciens sont venus le voir et lui ont dit ne pas se rappeler la dernière fois qu'ils avaient entendu un chef d'orchestre admettre s'être trompé et présenter ses excuses. De plus, il a commencé à placer des feuilles de papier blanc sur le pupitre de chacun de ses musiciens afin qu'ils y inscrivent des indications qui lui donneraient les outils pour encore mieux les guider dans leur quête des plus beaux morceaux. Cela a rendu leur voix aux musiciens, un fait très rare dans le monde ultracompetitif de la musique d'orchestre.

Avec une mentalité exclusive, l'esprit brillant de Zander ne se focalisait que sur une seule question : « Quel niveau d'excellence est-ce que je peux atteindre ? » Mais aujourd'hui avec une mentalité inclusive, sa question première est : « Quel niveau d'excellence puis-je fournir aux autres ? »

Pouvez-vous imaginer la différence que cela peut faire si vous étiez un de ses musiciens ?

Prenez un moment pour y réfléchir : comment percevez-vous ceux qui vous entourent, comme des personnes ou des objets ? Leurs besoins, désirs, sentiments et intérêts sont-ils aussi importants que les vôtres ?

Regarder la mentalité inclusive et la mentalité exclusive en face

Des quatre spectres positif-négatif évoqués dans ce livre, le spectre inclusion-exclusion est celui sur lequel nous pouvons évoluer le plus rapidement. En une seule journée, nous pouvons passer d'une mentalité à l'autre en plusieurs occasions. Mais comme nous l'avons démontré au travers de l'exemple de Zander, nous avons tout de même une mentalité dominante.

Repensez à votre vie et essayez de trouver ces moments où votre mentalité tendait plutôt vers l'exclusion ou vers l'inclusion. Mon expérience de l'adolescence et l'observation que j'ai faite de la majorité des adolescents me laissent penser qu'à cet âge, nous sommes essentiellement gouvernés par une pensée exclusive. Nous avons tendance à croire que le monde tourne autour de nous. Si un événement ne nous apporte rien personnellement et directement, nous aurons tendance à ne pas y prendre part.

Certaines personnes ont de grandes facilités à changer de mentalité après leurs années d'adolescence. D'autres, comme moi, effectuent ce changement très difficilement. J'avouerais même que l'évolution sur le spectre exclusion-inclusion est celle qui me pose le plus de difficultés.

Notre mentalité est le résultat de facteurs autant internes qu'environnementaux. J'ai toujours eu un désir profond d'être perçu comme important et comme ayant de la valeur aux yeux d'autrui. Cela m'a poussé à mettre l'accent sur mes besoins, mes désirs, mes sentiments et mes intérêts au détriment de ceux des autres. De plus, j'étais le plus jeune parmi des frères et sœurs bien plus âgés, il m'était donc facile de considérer que le monde tournait autour de moi. J'ai également compris que dans des situations compétitives, j'ai tendance à percevoir l'autre comme un objet, tandis que je l'affronte pour le succès, la notoriété ou une promotion.

Est-ce que ces éléments vous disent quelque chose ?

L'un des aspects principaux à comprendre est que peu importe les facteurs internes ou environnementaux, nous pouvons choisir quelle mentalité adopter et mettre en avant. Nous pouvons tout faire avec l'une ou l'autre. Dans un environnement compétitif, je peux permettre à ma tendance à l'exclusion de s'exprimer ou je peux sciemment choisir de me montrer inclusif. Tout comme l'a démontré Benjamin Zander, nous avons la possibilité d'ajuster et de transitionner entre ces deux pensées, avec pour résultat des effets importants sur nos vies personnelles, professionnelles et sur notre leadership.

Le point essentiel à retenir ici est que même s'il est facile d'avoir une mentalité exclusive, percevoir autrui comme un individu de valeur est l'une de nos obligations les plus fondamentales. Pensez à tous ces mouvements sociaux majeurs qui parsèment notre histoire. Ils impliquent tous des individus cherchant à démontrer leur valeur. Si nous ne faisons pas évoluer notre mentalité, nous amoindrirons la valeur d'autrui et limiterons ses libertés, ses contributions et son potentiel.

Où vous trouvez-vous sur ce spectre ?

Où vous trouvez-vous sur le spectre de la mentalité ? Plutôt vers l'exclusion, ou plutôt vers l'inclusion ?

Bien que l'analyse de la mentalité ait été conçue pour vous aider à identifier votre tendance dominante, nous pouvons nous poser trois questions qui nous permettront d'analyser notre mentalité actuelle et nous pousser vers une mentalité plus inclusive et donc plus positive. J'essaie de me poser ces questions fréquemment afin de m'assurer de tendre autant que possible vers l'inclusion.

La question qui est certainement la plus facile est la suivante : « Suis-je inclusif ou exclusif ? » Ce test rapide et décisif me permet de jauger de ma mentalité. Parfois, j'échangerai cette question avec une autre qui lui ressemble : « Est-ce que je perçois l'autre comme une personne ou comme un objet ? »

Les deux questions suivantes sont un peu plus profondes. La première nous provient de Brené Brown, enseignante-chercheuse à l'université de Houston et auteure reconnue en cinq occasions dans le classement du *New*

York Times. Elle a écrit des livres comme *The Gifts of Imperfection*, *Daring Greatly*, *Rising Strong*, *Braving the Wilderness* et *Dare to Lead*. Sa voix est unique et puissante, car elle a passé sa vie professionnelle à étudier un sujet qui affecte tout le monde d'une façon ou d'une autre : la honte.

Dans *The Gifts of Imperfection*, *Daring Greatly* et *Rising Strong*, elle a identifié une question qui m'a poussé à voir les autres davantage comme des individus que je ne l'avais fait auparavant : « Pensez-vous que, de manière générale, les autres font de leur mieux ? »

Qu'en pensez-vous ?

L'histoire derrière cette question est importante, et Brown la partage avec nous dans son livre.

En arrivant à un hôtel la veille d'un discours, Brown a appris qu'elle allait partager sa chambre avec quelqu'un d'autre, et cela ne l'enchantait pas. Quand elle est entrée dans la chambre non-fumeur, Brown a rencontré sa colocataire, les pieds sur le canapé, en train de manger des roulés à la cannelle en laissant tomber des miettes partout. Avant de serrer la main de Brown, sa colocataire a essuyé ses doigts pleins de sucre glace sur le canapé. Peu de temps après, cette dernière s'est rendue sur le balcon et a sorti une cigarette. Brown était furieuse, car elles se trouvaient toutes deux dans une chambre non-fumeur et qu'elle avait réussi à se débarrasser de ses habitudes de fumeuse.

Le jour suivant, Brown avait rendez-vous avec son thérapeute, et elle était toujours furieuse quant à son interaction avec sa colocataire. Durant la session, Brown passait sa colère, qualifiant sa colocataire de « rat d'égout ». Au plus fort de la séance, son thérapeute lui a posé *la* question clé : « Pensez-vous qu'il est possible que votre colocataire faisait de son mieux ce week-end ? »

Brown a répondu avec un « non » franc et massif, puis elle a retourné la question à son thérapeute.

« Je ne sais pas, lui a répondu ce dernier. Je pense, toutefois, que de manière générale, nous faisons tous de notre mieux. »

Brown n'était pas prête à accepter cette affirmation.

Voulant trouver une réponse à cette question, elle s'est lancée dans des recherches. Alors qu'elle approchait de la conclusion de ces dernières, elle s'est rendue à un dîner avec une amie. Durant le repas, Brown lui a posé la question. Son amie était d'accord avec elle et en exemple elle s'est lancée dans une diatribe à l'encontre des mères qui n'allaitent pas leurs enfants, les

traitant de paresseuses et de démissionnaires. Elle a ajouté : « Si tu ne peux rien faire de mieux que démissionner, alors peut-être que ce que tu peux faire de mieux n'est pas suffisant. »

Cette remarque a touché Brown au plus profond d'elle-même. Elle avait voulu de tout son cœur allaiter ses enfants, mais la vie le lui avait refusé. En réponse, elle voulait convaincre son amie qu'elle aimait ses enfants tout autant qu'elle, et elle voulait lui dire qu'elle avait fait de son mieux.

Brown s'est éveillée au fait de ne pas être perçue comme quelqu'un ayant fait de son mieux.

Elle a ensuite posé cette même question à son mari. Après un temps de réflexion, il a répondu : « Je n'en sais rien, vraiment rien. Tout ce que je sais, c'est que je vis mieux en partant du principe que les gens font de leur mieux. Cela m'empêche de faire des jugements et me permet de me concentrer sur ce qui compte. »

Brown a écrit ce qui suit sur le sujet : « Sa réponse me paraissait authentique. Ce n'était pas une vérité facile, mais une vérité néanmoins. »

Cela me semble également être la vérité.

Laissez-moi partager avec vous un autre exemple, dont je ne suis pas fier, mais qui illustre bien à quel point cette question a changé ma vie.

La majeure partie de ma vie, quand des personnes sans domicile fixe me demandaient de l'argent, je percevais leur requête au travers d'une mentalité exclusive. Je pensais qu'elles ne faisaient pas de leur mieux, ce qui m'aurait poussé à leur demander : « Pourquoi est-ce que vous restez planté là au coin de votre rue à demander de l'argent, alors que vous pourriez être en train de faire quelque chose de plus productif comme trouver un emploi et travailler ? » Quand j'adopte cette approche par rapport aux personnes sans domicile fixe, je suis pour le moins critique et bien loin de les soutenir ou d'essayer de les comprendre. Et, en me considérant comme plus important qu'eux, je justifie mon manque de soutien en me disant « j'ai besoin de mon argent dans ma poche, bien plus qu'eux n'en ont besoin », ou pire encore, « vous n'êtes pas digne de mon soutien ».

Mais la question de Brené Brown m'a éveillé à ma mentalité majoritairement exclusive. Je voyais clairement, et pour la première fois, les effets négatifs de ma propre pensée. C'est un aspect essentiel, même s'il ne met pas tout à fait à l'aise, du changement de mentalité.

Après avoir lu cette question, et y avoir réfléchi, j'ai commencé à percevoir les personnes sans domicile fixe sous un jour nouveau, au travers du prisme de la mentalité inclusive. J'ai commencé à partir du principe qu'elles faisaient de leur mieux. Cela m'a poussé à me poser une question que je n'avais jamais prise en considération auparavant : « Quel élément de votre parcours de vie explique que vous pensiez que cette façon est la meilleure façon de vivre ? » En adoptant ce point de vue, au lieu d'avoir une perception critique de leur situation, j'ai compati, et eu beaucoup d'empathie à l'égard des sans-abri. Je suis aujourd'hui bien plus ouvert et bien plus enclin à aider mon prochain, car je suis bien plus en mesure de comprendre ses sentiments, ses besoins et ses désirs à un certain niveau.

Au travers de ma mentalité initialement exclusive, j'ai souvent cru que les autres ne faisaient pas de leur mieux. Comme vous pouvez l'imaginer, cela m'a poussé à me montrer assez critique et à les percevoir d'une manière négative. Et malheureusement, je ne suis pas seul. Quand je pose cette question à des groupes, plus de 80 % des personnes interrogées ne pensent pas que les gens fassent de leur mieux.

Il est intéressant de noter qu'au travers de ses recherches sur la question, Brené Brown a découvert que ceux qui pensent que les autres ne font généralement pas de leur mieux doivent tous les jours affronter un certain perfectionnisme et la honte qui en découle. Ceux qui pensent que l'autre fait de son mieux sont beaucoup plus compatissants, ils tendent à moins juger, et ils se définissent des limites plus saines. Brown a découvert que ceux qui pensent que les autres font de leur mieux trouvent davantage de valeur en l'autre ainsi qu'en eux-mêmes. Autrement dit, être en mesure de répondre de manière positive à cette question nous pousse à être plus aimables envers les autres et nous-mêmes.

La troisième question à se poser a tout autant de force, même si elle dépend peut-être davantage des situations. Repensez à ces situations où vous travailliez ou étiez en contact avec des personnes qui n'étaient pas aussi utiles que vous l'auriez souhaité. Repensez peut-être à des membres d'équipe ne faisant pas leur part du travail, à un leader ouvertement critique ou fournissant des directives bien loin d'être extraordinaires, ou lorsque vous gériez des enfants turbulents.

Dans ces conditions, quelle question vous posiez-vous le plus volontiers : « Pourquoi ne sont-ils pas plus utiles ? » ou : « Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ? »

Cette question nous vient de Benjamin Zander. Il a commencé à se la poser après avoir adopté une mentalité inclusive. Avant, il se percevait comme étant plus important et plus légitime que ceux qu'ils dirigeaient. Quand les choses ne se passaient pas comme il l'entendait, il avait tendance à pointer ses musiciens du doigt. Mais en développant une mentalité inclusive, il s'est davantage ouvert à l'idée que lorsque les choses ne se passaient pas comme il le souhaitait, c'était à cause de son leadership et de sa communication, ce qui le poussait à se demander : « Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ? »

En tant que professeur d'université et parent de deux enfants de moins de 10 ans, ce n'est pas quelque chose que je peux facilement pratiquer. Cependant, quand un étudiant s'endort pendant un de mes cours (ce qui est rare) ou quand j'éprouve des difficultés avec mes enfants (ce qui est moins rare), j'essaie de me demander : « Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ? » Cette question a toujours un très gros impact sur moi. Elle m'oblige à essayer de comprendre ce qu'ils perçoivent et à appréhender les changements que je peux mettre en place afin de mieux capter leur attention et les aider comme ils en ont besoin. Quand je ne me pose pas la question de cette façon-là, je la formule ainsi : « Que perçoivent-ils ? » et je deviens alors critique. En les accusant ainsi, je continue à me considérer comme quelqu'un faisant un travail génial, alors qu'en vérité je pourrais mettre beaucoup de choses en place pour améliorer la situation.

Quand je me demande : « Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ? », même si je me pose cette question dans mon esprit, mes collègues, étudiants et enfants peuvent ressentir l'inclusivité que je dégage. Je peux dire que cela a un impact important sur eux également.

Comme notre mentalité joue un rôle fondamental dans les interactions que nous avons avec autrui, nous devons nous éveiller à notre mentalité actuelle et nous assurer ainsi qu'elle est inclusive ou alors qu'elle s'en rapproche doucement. J'espère qu'en identifiant ces trois questions, vous vous éveillerez davantage à ce qui caractérise votre mentalité (inclusion/exclusion) et que vous détiendrez ainsi les outils pour améliorer votre réflexion, votre apprentissage et vos comportements ; et j'espère également que vous rencontrerez alors davantage de succès dans votre vie personnelle, professionnelle et dans votre leadership. Je vous rappelle les trois questions ci-dessous :

- Suis-je inclusif ou exclusif ?

- Les gens, de manière générale, font-ils de leur mieux ?
- Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ?

Chapitre 18

LA MENTALITÉ INCLUSIVE, MOTEUR DE NOTRE RÉFLEXION, DE NOTRE APPRENTISSAGE ET DE NOS COMPORTEMENTS

Percevoir quelqu'un d'autre [en tant que personne] fait disparaître le rideau de l'ordinaire, ce qui viendra révéler la complexité et la majesté de chaque expérience de vie.

– Kimberly White

En y réfléchissant, pouvez-vous identifier des épisodes charnières (des actions mises en place, des décisions prises, des relations créées, de nouvelles perspectives obtenues ou des situations rencontrées) qui ont fondamentalement changé la trajectoire de votre vie ? Généralement, ces différents épisodes ont un point en commun, un changement de mentalité. Pour une quantité de raisons différentes, ces moments vont faire évoluer notre vision du monde, en modifiant ou en transformant ce que nous voyons, comment nous réfléchissons, et le comment et le pourquoi de notre vie.

L'un de mes moments charnières les plus importants, mais qui s'est aussi révélé être une réelle leçon d'humilité, s'est produit le jour où j'ai pris conscience que j'avais une mentalité exclusive. Jusque-là, je vivais ma vie comme si j'avais la meilleure vision possible du monde, je n'avais jamais trop réfléchi à la question des mentalités et j'ignorais totalement que la

mienne tendait vers l'exclusion. Je m'inquiétais en priorité de m'assurer que ma vie se déroulait comme je l'entendais (un moyen gentillet de dire que j'étais égocentrique), et je pensais faussement que tous ceux qui m'entouraient percevaient le monde de la même façon.

Puis, par chance, un livre s'est retrouvé entre mes mains : *Leadership and Self-Deception*¹ de l'Arbinger Institute. Est-ce qu'un livre a déjà constitué un de vos moments charnières ? Ce livre s'intéresse aux différences qui existent entre les mentalités exclusive et inclusive et l'effet que chacune d'elles peut avoir sur notre vie personnelle, professionnelle et sur notre leadership. C'est ainsi que je suis entré dans le monde des mentalités.

J'espère que mon livre aura le même effet sur votre vie que *Leadership and Self-Deception* a eu sur la mienne. Il m'a ouvert à une partie plus profonde de moi-même à laquelle je n'avais jamais pensé ou que je n'avais jamais explorée : ma mentalité. Lire *Leadership and Self-Deception* a été une expérience qui m'a éclairé, une expérience avant laquelle je pouvais me considérer ignorant. Mais cette prise de conscience mettait en pleine lumière ma laideur interne. Comme j'ignorais le fait que ma mentalité tendait vers l'exclusion, je ne voyais pas les effets qu'elle pouvait avoir sur ma façon de percevoir et d'intégrer le monde ou la façon dont je vivais, ou même sur mes interactions avec autrui. Au fil de ma lecture, je me sentais accablé par la honte et le regret. Ma honte provenait du fait que je comprenais que ma perception et ma vie étaient bien loin d'être ce qui se fait de mieux. Mon regret provenait du fait que je m'étais toujours dit que j'aimais et que je faisais toujours attention à ceux qui m'entouraient. Cependant, je me rendais compte que, tout au fond de moi, la seule personne que j'aimais et qui avait mon attention était moi.

En comprenant cela, j'ai repensé à tous ces moments de ma vie durant lesquels ma mentalité exclusive m'avait poussé à adopter des comportements qui me permettaient de tirer un bénéfice personnel aux dépens d'autrui. Je me suis alors demandé à quel point ma vie et les relations que j'ai nouées auraient été meilleures si je n'avais pas été aussi égocentré. Dans mon esprit, je me représentais une colline des bonnes expériences à l'origine desquelles j'étais, et juste à côté, une montagne de moments où j'aurais pu avoir un impact positif, mais que ma mentalité exclusive m'empêchait d'effectuer.

J'observais cette montagne de regrets.

Même si cet éveil a été une leçon d'humilité des plus violentes, cette expérience m'a également libéré. J'avais désormais le sentiment d'avoir les connaissances et les capacités pour revoir mes fondements et je disposais des outils pour me libérer de mes regrets, vivre une vie au travers de laquelle je pouvais avoir l'effet le plus bénéfique possible sur ceux avec qui j'interagissais.

Est-ce que cela signifie que depuis je me suis toujours montré inclusif ? Bien sûr que non. J'ai très certainement manqué plusieurs occasions d'avoir un impact plus positif sur les autres parce que je renouais avec ma mentalité exclusive. Mais, en ayant pris conscience de ces mentalités, j'ai l'impression d'avoir désormais le choix de la pensée que je veux mettre en avant, et je suis capable d'en changer. Avant d'avoir connaissance des mentalités exclusive et inclusive, j'ignorais percevoir et évoluer de manière négative, et je n'avais pas de raison d'adopter de nouvelles perspectives. Je ne suis aujourd'hui plus le passager passif d'une mentalité naturelle et négative. Au lieu de cela, je suis le conducteur autonome, capable de parcourir ma vie, de nouer mes relations et mes interactions avec la plus grande efficacité possible.

Mais assez parlé de moi. Voyons comment chacune de ces mentalités s'avère être le moteur de notre réflexion, de notre apprentissage et de nos comportements.

Réflexion

L'effet de la mentalité exclusive ou de la mentalité inclusive sur notre réflexion est fort.

Un jour, j'assistais à une réunion dont le sujet était l'éducation des enfants. On m'a demandé si j'avais des idées concernant l'amélioration de notre éducation au sens global. J'ai suggéré que si nous voulions devenir de meilleurs parents, nous devons réfléchir à nos défauts et nous demander : « Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ? » J'ai expliqué que cela nous placerait dans une mentalité inclusive qui permettrait d'individualiser notre éducation afin de mieux répondre aux besoins de nos enfants.

Juste après que j'ai terminé de parler, un individu que je connais depuis plusieurs années, que j'appellerai ici Tom, a respectueusement contesté mon point de vue.

Toutes les interactions que j'avais précédemment partagées avec Tom m'ont mené à penser qu'il avait une mentalité exclusive profondément ancrée. Le plus gros indicateur est probablement l'approche « c'est comme ça pas autrement » qu'il applique à l'éducation de ses enfants, à son leadership et à sa vie de manière générale. Cette approche est plutôt caractéristique de la mentalité exclusive, car elle s'intéresse à ce qui est plus simple ou encore à ce qu'il y a de meilleur pour le parent, poussant alors ce dernier à ne pas se demander ce qui est mieux ou non pour son enfant.

Durant son argumentaire, Tom est devenu très émotif, au point d'en avoir des larmes aux yeux. Il disait qu'un parent ne peut parfois rien faire de plus, qu'il arrive que nos enfants fassent « le grand saut », en dépit de nos qualités parentales. Il a continué en expliquant qu'il avait deux enfants de deux ans de différence, tous les deux dans la vingtaine, et qu'il les avait éduqués de la même façon. L'un d'eux est devenu un enfant « modèle », dont tout parent serait fier. L'autre s'essayait à la drogue et à l'industrie pornographique.

Cette expérience m'a fasciné, car Tom et moi avons deux approches diamétralement différentes de l'éducation. Tom pensait qu'employer un même style parental pour ses deux enfants était ce qu'il y avait de mieux à faire, il pensait avoir fait tout ce qu'il pouvait pour élever de superbes enfants, et qu'il n'aurait rien pu faire différemment afin d'empêcher sa fille de prendre des décisions risquées. Quant à moi, je pensais que le fait d'adapter notre style parental à chaque enfant était effectivement un défi pour le parent, mais que c'était ce qu'il y avait de mieux pour l'enfant ; que nous pouvions toujours apprendre et faire davantage de choses pour élever de superbes enfants ; et quand nous nous retrouvons face à une expérience négative, nous devrions choisir de réfléchir à qui nous sommes pour ne pas les aider à briller.

Est-ce qu'avoir une mentalité exclusive, comme Tom, fait de vous quelqu'un de mauvais, est-ce que vous avez tort ? Quand moi j'ai une mentalité profondément exclusive, suis-je pour autant une mauvaise personne ? Pas nécessairement. Je ne me suis pas levé un jour en me disant que j'allais sciemment faire du mal à quelqu'un, et Tom non plus. Mais, en repensant à ces moments où j'avais effectivement une mentalité exclusive, je vois comme ma réflexion m'a poussé à adopter des comportements qui ont abouti à des dommages collatéraux.

Laissez-moi partager un nouvel exemple avec vous. Comme je l'ai mentionné plus tôt, j'ai grandi en jouant au basketball, et j'avais pour objectif ambitieux de jouer à un niveau universitaire. Mais, malheureusement, quand quelqu'un a une mentalité exclusive, il a tendance à se focaliser sur ce qui manque et non sur ce qui abonde. Ceux qui réfléchissent par le prisme du manque voient les récompenses de la vie comme un gâteau limité, cela donne alors lieu à une compétition pour avoir le plus gros morceau de la récompense. Mais quand on réfléchit par le prisme de l'abondance, nous voyons les récompenses de la vie comme un gâteau à la taille variable, et nous pensons qu'en coopérant, nous pouvons augmenter la taille de ce gâteau, afin que chacun puisse se servir comme il le désire et comme il en a besoin. Biaisé par ma mentalité exclusive et ma réflexion par le prisme du manque, je voyais mes coéquipiers comme des adversaires ; je devais les surpasser. Cela me poussait à prioriser le fait de jouer bien et d'engranger un maximum de points et de rebonds plutôt que d'aider mon équipe à gagner. De par ma mentalité, je me sentais légitime d'accaparer la balle. À l'époque, même si je voyais très bien mes statistiques remarquables, je ne voyais pas que cela avait un impact négatif sur mon équipe et mes coéquipiers. Mais aujourd'hui, cela me paraît clair comme de l'eau de roche. J'étais à l'origine d'une atmosphère négative dans mon équipe, et je me comportais d'une façon qui freinait notre succès collectif.

Quand nous sommes enlisés dans une mentalité exclusive, nous justifions nous-mêmes notre réflexion et nos actions. Et dans le même temps, nous ne percevons pas l'impact négatif de nos actions sur autrui. Même aujourd'hui, après une longue journée peut-être, je peux reprendre mes habitudes d'exclusion. Quand cela m'arrive, j'exprime peut-être davantage de frustration que de compréhension. Par exemple, il n'est pas rare que mes enfants renversent un verre ou un bol durant un repas. Quand ma mentalité est davantage inclusive, je vois ces occasions comme des opportunités d'éducation, voire une chance de nouer un lien avec mes enfants alors que nous nettoions ensemble. Quand ma mentalité tend vers l'exclusion, ces situations sont pour moi de grandes sources de frustration que je dois gérer. Naturellement, et malheureusement, j'ai tendance à me mettre en colère et à critiquer mes enfants. Comme je ne souhaite pas être dérangé, je ne parviens pas à voir cette situation comme une opportunité de leur apprendre quoi que ce soit ou de tisser des liens avec eux.

Apprentissage

Quand nous avons une mentalité exclusive, nous avons tendance à nous dépeindre sous le meilleur des jours. Quand nous rencontrons la réussite, nous faisons en sorte que le mérite nous revienne entièrement, ou presque. Quand nous rencontrons l'échec, nous faisons porter le chapeau à autrui, et nous trouvons souvent cela difficile de voir comment nous pourrions avoir tort. Avec une telle vision, il ne nous reste pas beaucoup, voire pas d'espace du tout, pour apprendre, évoluer et nous développer.

Revenons-en à Alan du chapitre 1, son style de management ressemble beaucoup à la première moitié de la carrière de Benjamin Zander : ses subordonnés sont des instruments qui sont là pour accomplir ses ordres. Il traite ses employés comme des objets et ne s'inquiète pas de leurs besoins, désirs et intérêts, il leur demande d'accomplir des tâches qu'ils considèrent comme dégradantes et qui ne correspondent pas à leur niveau de salaire (nettoyer son bureau personnel par exemple). Ce n'est pas surprenant que son entreprise soit affectée par un fort taux de rotation du personnel. Ignorant totalement son impact sur ce problème, et pensant qu'il évolue avec la plus grande efficacité, Alan n'a pas de réelle motivation à changer ou à améliorer son style de management.

Mais si Alan devait faire évoluer sa mentalité afin qu'elle devienne plus inclusive, sa capacité à apprendre et à évoluer se renforcerait de plusieurs manières. Pour commencer, est-ce qu'Alan va écouter les autres s'il les perçoit comme des objets ? Mais si, au lieu de cela, il voyait ses employés comme des personnes de valeur ? Il serait alors bien plus enclin à s'ouvrir et à accorder de l'importance à leur avis, leurs idées, leurs opinions, leurs suggestions et leurs commentaires. Il existe une différence fondamentale dans notre capacité d'apprentissage quand nous pensons que les idées d'autrui sont tout aussi importantes que les nôtres et lorsque l'on croit que nos idées sont supérieures à celles des autres. Ensuite, demandez-vous comment Alan pourrait réagir face aux problèmes selon sa mentalité. Dans le cas d'une mentalité exclusive, il verra sûrement les problèmes comme étant du fait des autres, le poussant à se poser la question suivante : « Mais quel est leur problème ? » Mais, si Alan adopte une mentalité inclusive, il s'ouvre à la possibilité que les problèmes puissent être sa faute, le poussant alors à se poser la grande question de Benjamin Zander : « Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ? » Cette question et d'autres similaires pourraient

ouvrir Alan à des perspectives de développement personnel qu'il ne pourrait pas percevoir autrement. Selon vous, laquelle des deux options citées ci-dessus mènera à un taux d'apprentissage et de développement personnel plus rapide ?

En adoptant une mentalité inclusive, nous sommes en mesure de nous percevoir et de percevoir les autres de manière plus claire et plus précise. Cela nous donne alors la possibilité de voir la valeur innée d'autrui ainsi que nos défauts, ce qui nous mène à l'humilité et à ses conséquences positives, comme la capacité d'apprendre, d'évoluer et de nous développer.

Comportements

Notre mentalité crée une réaction en chaîne. Elle nous dicte d'abord ce que nous pensons des autres, puis nos comportements par rapport à autrui vont s'adapter à cette vision. Notre perception de l'autre a un impact sur notre comportement par rapport à l'autre.

Si nous voyons les autres comme des objets, nous finirons par les traiter de manière négative. Prenons une activité quotidienne au travers de laquelle il est facile d'adopter une mentalité exclusive : la conduite. Avez-vous déjà refusé à quelqu'un l'accès à votre file, même si son clignotant été activé ? Avez-vous déjà coupé le flux d'un trafic ou passé un bouchon de manière agressive afin d'aller plus vite ? Avez-vous déjà crié sur quelqu'un ou déjà fait un geste déplacé à l'encontre de quelqu'un d'autre ? Toutes ces actions indiquent que vous traitez les autres d'une manière négative. Ce sont également des actions qui dénotent une mentalité exclusive et qui vous fait percevoir les autres conducteurs comme des objets obstruant votre passage, des individus moins importants que vous.

Quand notre mentalité est exclusive, nous sommes prêts à justifier des comportements malheureux, voire inacceptables. Il y a une scène dans le film *Les Figures de l'ombre* qui exemplifie cela à la perfection. Durant la période où elle est freinée par le comportement de ses collègues à cause de son genre et de son origine ethnique, Katherine Johnson se retrouve à traverser le gigantesque campus de Langley Field de la NASA sous la pluie, habillée de ce qui était une tenue de travail normale pour une femme à la NASA : une robe et des talons hauts. Elle sort des seules toilettes dédiées aux personnes de couleur du campus pour rejoindre le bureau où elle

travaille avec les plus grands mathématiciens de la NASA, qui sont tous blancs. À son arrivée, Al Harrison lui demande : « Mais où diable allez-vous donc chaque jour... pendant quarante minutes tous les jours ? » Dans une attitude d'indignation vertueuse, elle lui répond avec force :

Il n'y a pas de toilettes pour moi ici... Pour les gens de couleur dans ce bâtiment, il n'y a pas de toilettes, et il n'y en a pas dans les autres sauf au campus ouest à 800 mètres d'ici. Vous le saviez ? Je suis obligée de courir jusqu'à Tombouctou pour me soulager, quant aux vélos NASA je n'y ai pas accès. Imaginez cela, M. Harrison. Moi dans mon uniforme, avec ma jupe sous le genou, mes talons et mon petit collier de perles. Bon, d'accord, j'en ai pas, des perles. Les gens de couleur ici n'ont pas un salaire suffisant pour s'offrir des perles ! Et je travaille nuit et jour comme un chien en survivant grâce à une cafetière qu'aucun de vous n'ose toucher ! Alors, excusez-moi si parfois je dois me rendre aux toilettes au cours de ma journée.

Pourquoi certains individus sont traités comme des citoyens de seconde zone ou des moins que rien ? Qu'est-ce qui empêche les personnes de toute une pièce d'intervenir quand ils voient que quelqu'un est traité de manière injuste ? À la base de ces comportements, nous retrouvons une mentalité exclusive, nous nous percevons comme étant plus importants que les autres et nous percevons les autres comme des objets.

Ce n'est qu'en considérant les autres comme des personnes que nous adoptons un des comportements que les psychiatres et thérapeutes considèrent comme l'un des éléments les plus importants d'une relation saine : l'harmonisation émotionnelle. Sur son blog, l'expert en mariages John Gottman affirme qu'« il est impossible d'obtenir des dynamiques relationnelles saines sans pratiquer l'harmonisation ». Gottman définit l'harmonisation émotionnelle comme « la capacité et le désir de comprendre et de respecter le monde intérieur d'autrui ». Cela représente le fait d'être sensible aux sentiments de l'autre et à ses émotions, de les reconnaître et d'y répondre de manière appropriée.

Pouvez-vous trouver des exemples où des personnes ne se trouvent pas en harmonie avec vous ? Quand votre travail vous frustrait et que tout le monde s'en fichait ? Quand vous aviez une plainte légitime quant à une facture ou un produit et que l'agent du service client et/ou de l'entreprise ne s'est pas embêté à vous aider ? Ou quand votre partenaire semblait plus intéressé par ce qu'il faisait (comme regarder la télévision) plutôt que de répondre à votre détresse ? Qu'avez-vous ressenti dans ces situations ?

Il existe une grande différence entre les situations où l'autre ne s'inquiète pas de vos émotions et les situations dans lesquelles l'autre cherche à s'harmoniser avec vous en tentant de vous comprendre, vous et vos

sentiments, ainsi que l'aide dont vous avez besoin. Le respect que vous ressentez pour les individus qui s'harmonisent avec vous est énorme, alors qu'il est simplement inexistant envers ceux qui ne s'y essaient même pas.

Vous pouvez vous rendre compte de ce contraste dans une expérience que Kimberly White aborde dans son livre, *The Shift: How Seeing People as People Changes Everything*².

Au travers de son travail de consultante en maison de soins, White s'est habituée à l'atmosphère qui y règne et au fait de rencontrer différents patients. Mais il y avait une patiente qu'elle cherchait à éviter à tout prix : Alice. Alice était unique, car il ne lui restait plus que la moitié de sa boîte crânienne, sa tête s'affaissait de manière grotesque au-dessus de son œil gauche. Même si Alice portait en général une casquette de base-ball, cette déformation était tout de même notable. White cherchait à éviter Alice, car elle avait peur d'être horrifiée en la regardant.

Durant un repas, White a été perturbée, car de l'autre côté du réfectoire, elle a entendu Alice héler un assistant médical qui passait non loin d'elle. Malheureusement, la personne est passée devant elle sans s'arrêter, ne répondant alors pas à l'appel d'Alice. Se retrouvant là sans réponse, Alice a lancé un juron que tout le réfectoire a pu entendre.

Quelques minutes plus tard, l'assistant est repassé, et Alice l'a hélé une nouvelle fois, en articulant mal le terme « carafe ». Mais à nouveau, l'assistant est passé devant elle, et une nouvelle fois Alice a réagi avec une grossièreté.

Puis, un autre membre de l'équipe est entré dans réfectoire et Alice a une nouvelle fois crié « carafe ! » en secouant l'objet dans les airs. Mais là encore, on lui est passé devant sans lui apporter de l'aide, et une nouvelle fois une grossièreté a fusé. À l'évidence, Alice n'avait pas l'impression que l'on cherchait à s'harmoniser avec elle.

White se retrouvait alors dans une situation inconfortable. Devait-elle s'harmoniser avec Alice, en se préparant au côté désagréable de la rencontre ? Ou devait-elle continuer à manger son repas sans s'inquiéter de rien ? En réfléchissant à la situation, White s'est rappelé cette époque où elle aussi avait été blessée à la tête et de la difficulté qu'elle avait eue à la suite de sa blessure à nommer les objets du quotidien. Dans ces moments, même si elle savait très bien ce qu'elle voulait, il arrivait que son cerveau refuse d'accéder aux termes désignant ces objets, un trouble que l'on

appelle l'aphasie. Elle se rappelait à quel point ces situations étaient frustrantes et embarrassantes.

Elle pouvait lire ces mêmes sentiments sur le visage d'Alice.

Avant même qu'elle ne s'en aperçoive, White était debout et marchait en direction d'Alice. En aidant Alice à obtenir de l'eau, White a subi la frustration que représente le fait de ne pas pouvoir se débrouiller seule. Elle a ensuite passé un peu de temps avec Alice en s'assurant qu'elle avait tout ce dont elle avait besoin.

White affirme avoir du mal à exprimer les sentiments qu'elle a ressentis à ce moment-là. Elle a parlé à Alice pendant plusieurs minutes sans même prêter attention à son crâne difforme, et c'était pourtant bien ce qu'elle craignait initialement. Même si elle ne se trouvait qu'à quelques centimètres d'elle à peine, White voyait une personne plutôt qu'une difformité.

Une fois la conversation terminée, White voulait « courir, sauter et danser ». Elle était tellement heureuse à l'intérieur qu'elle devait l'exprimer à l'extérieur. Elle avait le sentiment que sa journée avait été importante pour quelqu'un d'autre. White ajoute même : « Je ne parvenais pas à me souvenir de la dernière fois où j'avais rendu meilleure la vie de quelqu'un d'autre. »

Avant cette expérience, White percevait Alice avec une mentalité exclusive. Elle était donc absorbée par sa personne et ses inquiétudes : elle n'était pas à l'aise avec les têtes difformes. Mais ce n'est qu'après avoir adopté une mentalité inclusive que White a pu percevoir Alice en tant que personne avec des besoins et des désirs, et qu'elle s'est alors levée pour l'aider.

En écrivant ces lignes, je sens mes yeux larmoyer, car je parviens à ressentir la force de ce moment, la force déployée par une mentalité inclusive et par l'harmonisation qui en découle. Cela m'émeut également, car je dois bien admettre que moi aussi j'ai souvent ignoré l'opportunité de rendre la vie d'autrui plus belle et meilleure à cause de ma tendance à l'exclusion.

Résumé

L'un des messages principaux de ce livre est que la façon dont nous percevons une situation et les personnes qui évoluent autour de nous

viendra changer notre perception de ces dernières. Ce n'est qu'en adoptant une mentalité inclusive que nous sommes en mesure de percevoir et d'apprécier les vraies valeurs d'autrui, mais aussi de réellement apprécier notre vraie valeur par rapport à l'autre.

Permettez-moi de résumer ce chapitre en identifiant cinq manières dont notre mentalité nous pousse à nous percevoir et à percevoir les autres. En prenant connaissance de ce tableau, demandez-vous : « Qu'est-ce qui est le plus "vrai" ? »

	Exclusion	Inclusion
Comment nous nous percevons	Nous sommes plus importants que les autres, et le monde tourne autour de nous	Nous nous percevons comme une pièce d'un puzzle plus grand, et chacune de ces pièces joue un rôle important dans ce grand tableau que l'on appelle la vie
Comment nous percevons les autres	Les autres sont des objets ou des ressources destinés à nous aider ou alors ils ne doivent pas nous entraver	Les autres sont des personnes et des partenaires d'une très grande valeur
Comment nous percevons les sentiments, besoins et émotions d'autrui	Nous déshumanisons les autres et ne prenons pas en considération leurs points de vue, sentiments, besoins et émotions	Nous humanisons les autres, ce qui nous pousse à vouloir connaître leurs points de vue, leurs sentiments, leurs besoins et leurs émotions
Comment nous percevons la réflexion, les actions et les efforts d'autrui	Nous pensons que les autres ne font pas de leur mieux, ce qui nous pousse à les juger et les critiquer	Nous pensons que les autres font de leur mieux, ce qui nous confère un sentiment d'empathie loin du jugement et de la critique
Comment nous percevons l'échec et les expériences négatives	Les expériences négatives sont la faute des autres	Au moins, nous nous demandons quel rôle nous avons joué dans l'échec ou les expériences négatives

De manière générale, avec une mentalité inclusive, nous percevons bien plus clairement le monde qui nous entoure, nous sommes bien plus ancrés dans la réalité et sommes bien plus en harmonie avec ceux que nous côtoyons.

Chapitre 19

LE POUVOIR DE LA MENTALITÉ INCLUSIVE : MOTEUR DU SUCCÈS DANS LA VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE ET DANS LE LEADERSHIP

Pour donner de la valeur à l'autre, il faut d'abord lui accorder de l'importance.

– John C. Maxwell

Michael Arndt a atteint le sommet de la réussite dans le domaine de l'écriture de scénarios. Il a écrit *Little Miss Sunshine*, qui a gagné les Academy Awards du meilleur film et du meilleur scénario original. Mais il a aussi écrit *Toy Story 3*, *Hunger Games : l'Embrasement*, et *Star Wars : le Réveil de la force*.

Michael a découvert un secret que les réalisateurs se doivent de connaître pour que leurs films aient du succès. Il estime que ces derniers doivent, arrivés à un certain moment, se défaire de ce besoin de créer un film pour eux et chercher à créer un film pour les autres. C'est un changement de perspective simple, le passage d'une mentalité exclusive à une mentalité inclusive, mais cette différence peut porter ou détruire un film.

Même si ce changement est vital pour le succès d'un film, il peut également être douloureux. « Une partie de cette douleur provient du fait de ne plus être aux commandes », dit-il, signifiant ainsi que les réalisateurs

doivent renoncer à des aspects auxquels ils pourraient accorder une valeur personnelle ou aimer, mais qui ne fonctionnent pas. Il ajoute : « Je peux penser que cette blague est la plus drôle au monde, mais si personne ne rit dans la salle, il faut que je m'en sépare. Cela me fait du mal qu'ils voient quelque chose de différent de moi dans ce que j'écris. » Bien souvent, ce qui se dresse sur le chemin de notre réussite est le fait que nous ne soyons pas prêts à faire ce que suggère Michael : se séparer de ce que l'on veut et choisir ce que préfèrent les individus que l'on sert. Quand notre mentalité tend vers l'exclusion et que nous sommes obnubilés par notre propre importance, ce changement et le fait de lâcher prise sont très difficiles.

Dans ce chapitre, nous allons explorer quel peut être le résultat de développer une mentalité inclusive et de lâcher prise sur ce que nous pensons être et ce que nous considérons comme le mieux.

Réussite dans la vie personnelle

Imaginez comment seraient les premières heures de votre journée avec une mentalité exclusive. Après être sorti du lit, vous entrez dans la cuisine et découvrez un évier rempli de vaisselle. Vous êtes alors dans le jugement et critiquez votre partenaire ou colocataire, car cet évier plein de vaisselle est la preuve irréfutable qu'il ne fait pas de son mieux, et que le désagrément de vous laisser la vaisselle ne pose aucun problème. Ensuite, vous vous retrouvez devant votre ordinateur et tapez un rapide e-mail. Alors que vous êtes absorbé par votre activité, votre enfant, votre partenaire ou un colocataire vous interrompt en vous montrant un jouet ou en insistant pour que vous lisiez une publication sur un réseau social qui n'est finalement pas si intéressant qu'il croit. Poliment, vous expliquez que vous êtes en train de faire quelque chose et que vous vous en occuperez rapidement, tout en ne voyant pas que la lueur dans les yeux de votre interlocuteur s'est un peu assombrie.

Puis, quand vous vous mettez en chemin pour le travail, alors que vous êtes coincé dans un embouteillage qui rappelle follement un parking plein, vous regardez dans votre rétroviseur et voyez une voiture sur la bande d'arrêt d'urgence en train de dépasser des dizaines de voitures avant d'essayer de vous couper dans votre file afin de retrouver une place dans une voie de circulation appropriée. À contrecœur, vous la laissez s'insérer,

mais dans le même temps, vous lui faites part de votre mécontentement en klaxonnant et en lui faisant un doigt d'honneur.

Tout cela vous est arrivé avant même que vous n'arriviez au travail. Maintenant, imaginez un peu le reste de cette journée avec cette même mentalité.

À quel point votre vie ressemble-t-elle à cela ? Est-ce que vous considéreriez une telle existence comme une réussite ? Ou est-ce qu'une vie réussie ressemblerait davantage à montrer de la compassion pour la situation d'autrui, percevoir les petites interactions comme l'opportunité de faire briller les yeux de l'autre, et laisser les petits tracas couler tout en laissant aux autres le bénéfice du doute ? Même si notre mentalité impacte bien des aspects de notre vie, elle aura un effet encore plus grand sur nos relations. Ceux dont la mentalité tend vers l'exclusion ont tendance à sous-évaluer le rôle que jouent les relations de haute qualité dans leur vie. Ils auront tendance à voir les relations comme des événements à court terme, une camaraderie appréciable qui existe pour leur bénéfice, sur le moment. Ceux dont la mentalité tend vers l'inclusion, quant à eux, perçoivent les relations de haute qualité comme essentielles à une vie heureuse et épanouie.

Si les relations positives et inscrites dans le temps définissent pour vous en majorité une vie réussie, et si une partie de vous souhaite améliorer votre relation avec votre partenaire, vos enfants, vos parents, vos frères et sœurs, vos amis ou vos collègues, il vous faut développer une mentalité inclusive.

Afin de vous démontrer ce point, réfléchissez à ces questions :

1. Êtes-vous en mesure de percevoir le fait que l'on vous voit comme un objet ?
2. Que ressentez-vous quand quelqu'un vous perçoit comme un objet ?
3. Est-ce qu'établir une relation avec quelqu'un qui vous perçoit comme un objet vous intéresse ?

Comment avez-vous répondu à ces questions ? Avez-vous pu donner des réponses claires ?

Les implications de ces questions sont importantes. Non seulement nous pouvons appréhender ce que les autres ressentent par rapport à nous, mais nous sommes bien plus prompts à répondre à leurs sentiments que nous ne répondrions à leurs comportements. Par exemple, est-ce que quelqu'un a déjà fait un geste agréable envers vous, mais dans le seul but de pouvoir

vous demander un service en échange ? Un prêté pour un rendu ? Comment avez-vous réagi ? Quelle est la différence entre cette situation et un acte de pure gentillesse ou le fait que quelqu'un se donne de la peine pour vous parce qu'il fait réellement attention à vous en tant que personne ?

Et si nous retournons la situation, les autres perçoivent ce que vous ressentez par rapport à eux, et ils réagissent en conséquence. S'ils perçoivent que vous leur accordez de l'importance, ils vous en accorderont en retour. S'ils ressentent que vous les traitez comme des objets, ils vous traiteront comme un objet. Si vous souhaitez construire des relations de meilleure qualité et plus épanouissantes, il vous faut améliorer votre mentalité et le degré avec lequel vous percevez de la valeur chez autrui.

Réussite dans la vie professionnelle

Quand je demande à des professionnels de noter de 1 à 10 l'importance de la confiance dans le milieu professionnel (10 étant « très important »), on me donne rarement une note au-dessous de 9. Nous semblons donc admettre que la confiance est essentielle à notre réussite professionnelle ainsi qu'à la réussite de nos équipes et de nos entreprises.

Et pourtant, quand je demande ensuite quel est le niveau général de confiance au sein de leur entreprise, la majorité donne une note qui se trouve au-dessous de 7. Les recherches auront tendance à confirmer ces réponses. Plusieurs sources connues de longue date comme *Forbes*, *Fast Company* et *Industry Week*, ont rapporté les résultats suivants :

- 82 % des employés n'ont pas confiance en la parole de leur supérieur.
- Seuls 24 % des employés pensent que leur PDG a un comportement éthique.
- Seuls 49 % des employés disent faire confiance à leurs cadres supérieurs.
- Seuls 36 % des employés pensent que leurs supérieurs sont honnêtes et intègres.
- Durant les douze derniers mois, 76 % des employés ont observé des comportements illégaux ou contraires à l'éthique sur leur lieu de travail, qui, s'ils étaient ébruités, seraient considérés comme un viol de la confiance publique.

Si nous en croyons ces statistiques, la confiance n'est pas loin d'être une parole en l'air. Nous affirmons que la confiance est une notion importante, mais dans les passes difficiles, les leaders, managers et employés trouvent toujours une bonne raison de compromettre cette confiance pour des raisons de productivité et de rentabilité. Nous ne parvenons pas à reconnaître que la confiance peut s'inscrire dans de réels arguments économiques. Dans son livre *The Speed of Trust*¹, Stephen M. R. Covey indique que si le niveau de confiance au sein d'une entreprise augmente, la vitesse d'exécution et les indicateurs de productivité augmentent et les coûts auront tendance à baisser. Et quand la confiance baisse, la vitesse en fait de même et les coûts grimpent.

Quelle est la cause d'un tel manque de confiance au sein des entreprises ? Je suggère que celle-ci provient d'une mentalité exclusive, motivée par la peur. Quand des individus ont peur d'être ignorés, mal évalués ou jugés d'une façon ou d'une autre, ils vont avoir tendance à se replier sur eux-mêmes afin de se protéger. S'ils se replient sur eux-mêmes, qu'advient-il de la confiance et des qualités des relations de travail ? La productivité ralentira et les coûts augmenteront.

Si nous désirons obtenir des niveaux de confiance et nouer des relations qui mènent à la réussite des employés et des entreprises, nous devons développer et entretenir une mentalité inclusive et établir une culture qui perçoit l'autre comme une personne de valeur.

Dans le chapitre 11, j'ai mentionné avoir fait des analyses chez Gallup, explorant au travers de celles-ci laquelle parmi douze qualités semblait être la plus importante pour l'implication au travail. J'avais alors identifié que l'affirmation « mes opinions comptent au travail » était la plus importante afin d'assurer un engagement des employés. Le second élément le plus important requiert une mentalité inclusive : « Un collègue de travail me considère comme une personne. » Lors d'une recherche menée auprès de neuf entreprises et donc près de 60 000 employés, j'ai découvert que 42 % de ces derniers n'étaient « pas d'accord du tout » avec l'idée qu'un collègue de travail puisse les considérer comme une personne. Parmi les employés qui témoignaient d'un tel sentiment, j'ai découvert que seuls 12 % étaient impliqués dans leur travail. Le message est donc clair : si des employés ne sont pas perçus comme des individus de valeur, ils ne seront certainement pas impliqués dans leur travail.

Et c'est également ce qu'a découvert Benjamin Zander. Durant la première moitié de sa carrière, alors qu'il cherchait en priorité à obtenir une certaine reconnaissance personnelle, il craignait dans le même temps les critiques : la recette idéale pour une mentalité exclusive. S'intéressant davantage à sa réussite qu'aux sentiments de ses musiciens, il les traitait comme les instruments de sa propre gloire, ce qui a mené à une satisfaction, une confiance et un engagement bas de la part de ses musiciens.

Selon vous, cette situation a-t-elle rendu le travail de management et de motivation de Zander plus simple ou plus difficile ? Est-ce que vous pensez que cette situation a augmenté les chances de Zander dans l'atteinte de son succès ou au contraire les a limitées ?

Cette emphase de Zander sur sa réussite personnelle l'a poussé vers un leadership qui non seulement le ralentissait dans ses tâches quotidiennes, mais empêchait également ses musiciens de jouer à leur meilleur niveau. Paradoxalement, sa quête de réussite limitait dans les faits son succès. Il aura fallu attendre que Zander voie au-delà de lui-même, adopte une mentalité inclusive, et qu'il attribue de la valeur à ses musiciens, pour qu'il établisse un environnement de travail qui faisait ressortir le meilleur de ses musiciens et qui menait ensuite au succès plus large de l'orchestre.

La leçon à tirer de cette expérience est percutante. Plus nous nous focalisons sur notre succès personnel, plus la route pour l'atteindre sera semée d'embûches. Plus nous nous intéressons aux sentiments, besoins et réussites de ceux desquels nous dépendons pour notre réussite personnelle, plus la route pour l'atteindre sera facile à parcourir. Mais cette leçon a des implications qui vont bien au-delà de la réussite personnelle et de la réussite des équipes et des entreprises. Prenons deux exemples en considération.

Vous rappelez-vous Charles Antis, le PDG d'Antis Roofing and Waterproofing, celui qui m'a donné mon premier *Five-Minute Journal* ? Avant de le rencontrer pour la première fois, le directeur du Center for Leadership et moi avons rencontré d'autres membres du conseil. Ils avaient généralement le même rôle qu'Antis, mais dans des entreprises bien plus vastes, et qui exerçaient généralement dans le secteur des affaires, pas le bâtiment. En ayant tout cela à l'esprit, j'étais un peu dubitatif à l'idée de rencontrer Antis. Je me demandais, dans mon ignorance, ce que sa voix pouvait bien apporter à la question du leadership.

Mais à l'instant même où j'ai rencontré Antis, j'ai tout de suite compris. C'est un leader charismatique dont l'objectif est de donner pour améliorer

la communauté. Il a été un donateur généreux pendant des années, il a fait don de toitures pour toutes les maisons de Habitat for Humanity construites dans le comté d'Orange, en Californie. Mais quelques années avant que je ne le rencontre, il est allé encore plus loin. Sa mentalité extrêmement inclusive lui a donné pour objectif personnel de dire « oui » à quiconque lui demanderait du soutien ou de l'aide. Depuis qu'il s'est donné cet objectif, non seulement ses dons ont explosé, mais les résultats de son entreprise aussi, tout comme son influence dans la communauté et les récompenses que lui et son entreprise ont reçues au niveau local et national. À vrai dire, Antis Roofing and Waterproofing a récemment reçu le Corporate Citizen Award de la fondation de la Chambre de commerce des États-Unis.

Antis a compris que le secret de la réussite n'est pas de chercher activement la réussite. Mais il tient plutôt au fait *d'aider l'autre* à atteindre le succès. Cette vision alimentée par une tendance à l'inclusion a un impact important sur son entreprise et la communauté. En interne, les employés d'Antis ont un objectif clair qui va au-delà de la réparation des toits. Leur activité leur permet non seulement de mettre leurs clients à l'abri, mais également d'avoir un impact positif sur la communauté au sens large. Motivés par cet objectif, les employés sont fidèles à l'entreprise, et le taux de roulement de celle-ci ne représente qu'une fraction de ce qu'il est dans le reste de l'industrie de la toiture. En externe, ils renforcent la communauté en soutenant l'organisme Ronald McDonald House Charities, ou des programmes de leadership à but non lucratif, et en montrant l'exemple dans le cadre du sans-abrisme dans le comté d'Orange.

Mais allons à plus de 2 400 kilomètres à l'est du comté d'Orange afin de découvrir d'autres résultats tout aussi époustouflants. Ces derniers nous proviennent du SWAT (unité spéciale d'intervention de la police américaine) de Kansas City. Pendant des années, la police de Kansas City percevait les criminels au travers du prisme de la mentalité exclusive, des objets qui ne valaient que d'être arrêtés et incarcérés. Il n'était pas inhabituel qu'ils emploient une force excessive, en crachant du tabac à chiquer sur les meubles des suspects, ou en tirant sur des chiens potentiellement dangereux. Ces derniers ont fait que le SWAT a été le département de la police de Kansas City à recevoir le plus de plaintes. Ils en recevaient en moyenne deux à trois par mois, ce qui coûtait environ 70 000 dollars par accident en dommages et intérêts et frais juridiques au département.

Les responsables du département ont compris que quelque chose devait changer. Ils ont alors fait appel à l'Arbinger Institute, un groupe de consulting qui aide les organisations à changer de mentalité. Les effets ont été importants et immédiats. La réflexion et les comportements des membres du SWAT ont changé. Ils ont commencé à percevoir les criminels comme des personnes et les ont alors traités avec respect. Ils ont cessé de chiquer du tabac lors des raids, et ils ont fait appel à un expert canin afin d'apprendre comment mieux contrôler des animaux potentiellement dangereux sans leur tirer dessus.

Le résultat a été époustouflant. L'équipe du SWAT, qui recevait initialement deux à trois plaintes par mois, n'en a ensuite plus reçu pendant *plus de six ans*. Comme ils traitaient la population avec davantage de respect, cette dernière a été plus encline à coopérer avec eux, ce qui les a menés à saisir davantage de drogue et d'armes en trois ans qu'ils n'en avaient saisi en dix années.

Selon vous, qu'est-ce que cela fait de travailler chez Antis ou avec l'équipe du SWAT de Kansas City ? Pensez-vous que les employés sont fiers de l'impact qu'ils ont sur leurs communautés ? Pensez-vous que la possibilité d'avoir un plus grand impact au travers de leur travail les enthousiasme ? Pensez-vous qu'ils ont un comportement qui les pousse à être reconnus, promus et à recevoir des augmentations ?

La réponse à toutes ces questions est « OUI », haut et fort.

Nous voulons tous réussir dans le milieu professionnel. Nous voulons tous être reconnus pour notre travail, être promus et contribuer d'une manière significative à la rentabilité de l'entreprise pour laquelle nous travaillons ou que nous gérons. Dans le cadre de nos désirs et de nos tentatives, sur quoi nous concentrons-nous ? La majorité d'entre nous se concentre sur des éléments associés à une attention exclusive : se faire voir, s'adonner à un jeu politique pour décrocher des projets d'envergure et atteindre des chiffres qui donnent une bonne image de nous. Cela nous pousse à ignorer le fait qu'une mentalité inclusive est un moteur clé de la réussite professionnelle et organisationnelle.

Quand nous avons une mentalité inclusive, nous réfléchissons, apprenons et nous comportons d'une manière qui attire naturellement le succès. Plutôt que des équipes s'affrontant pour obtenir des postes, l'entraide entre en jeu. Comme nous l'avons vu au travers des exemples de Benjamin Zander,

d'Antis Roofing and Waterproofing et du SWAT de Kansas City, une telle approche mène à un succès encore plus grand.

Réussite dans le leadership

Dans le chapitre 15, j'ai défini le leadership comme l'emploi du pouvoir et de l'influence pour diriger les autres vers des objectifs. Cette définition implique deux points :

- Il n'est pas nécessaire d'être dans une position de leadership formelle pour être leader. Et, inversement, une personne en position de leadership n'est peut-être pas un leader si elle n'est pas en mesure de diriger autrui vers des objectifs.
- Les ingrédients fondamentaux du leadership sont le pouvoir et l'influence.

Pour le moment, identifiez trois personnes qui détiennent un pouvoir sur vous et vous influencent. Qu'est-ce qui leur permet d'avoir cette influence ?

Même si beaucoup d'individus peuvent avoir une influence sur nous, les causes de cette influence peuvent être variées. Par exemple, votre partenaire va très certainement avoir une influence sur vous et vos comportements. Mais pourquoi est-ce qu'il détient ce pouvoir et cette influence ? Parce que vous l'admirez et le respectez pour cet amour qu'il vous témoigne ? Ou peut-être parce qu'il détient des choses que vous désirez, comme le sexe ou de l'argent afin de pouvoir acheter un objet que vous voulez ? Par ailleurs, votre manager aussi doit avoir du pouvoir et de l'influence sur vous. Mais là encore, les raisons peuvent grandement varier. Pour une personne moyenne, un manager va majoritairement contrôler la qualité de l'environnement de travail et la trajectoire d'une carrière, mais pour quelqu'un d'autre, un manager pourrait être quelqu'un digne d'un profond respect.

Cette différence du pourquoi et du comment quelqu'un possède un pouvoir et une influence sur nous dépend de la base de pouvoir à partir de laquelle il choisit de nous diriger. Il existe deux bases de pouvoir sur lesquelles se reposent les leaders : cette base peut être organisationnelle ou personnelle. Quand un leader appuie son autorité sur une base de pouvoir organisationnelle, il s'appuie sur sa position d'autorité pour attribuer des récompenses ou des punitions afin d'encourager ou au contraire de

contraindre à un mouvement dans une direction souhaitée. Un tel leader est suivi, car ses subordonnés pensent *devoir* le suivre. Si un leader s'appuie sur une base de pouvoir personnelle, il estime que son pouvoir provient du respect et il cherchera à influencer les autres, non pas par des récompenses ou des punitions, mais au travers de la valeur qu'il peut apporter et des qualités qu'il possède. Ces leaders sont suivis par leurs subordonnés, car ils valent la peine d'être suivis, et ces derniers *veulent* ainsi les suivre.

Laquelle de ces deux bases de pouvoir est la plus usitée dans un cadre d'entreprise ? De mon expérience, les leaders organisationnels s'appuient davantage sur un pouvoir organisationnel. Pourquoi ? Car il est plus simple à obtenir et à employer. Pour l'essentiel, tout ce qu'il faut faire pour détenir un tel pouvoir, c'est être placé en position d'autorité. Une fois dans cette position, afin d'influencer et de motiver les autres, il ne suffit plus que de proposer des récompenses ou des punitions. Cette approche du leadership est la voie la plus simple. Rien n'est demandé au leader, si ce n'est de se retrouver dans un rôle de pouvoir. Le pouvoir personnel, quant à lui, est plus difficile à obtenir et à employer. Un élément doit provenir de nous : devenir quelqu'un que les autres veulent suivre, ce qui demande du temps et de s'investir dans un développement personnel et relationnel.

Maintenant, il est temps de se poser la question la plus importante : quelle base de pouvoir est la plus efficace en termes de leadership ? À l'évidence, le pouvoir organisationnel atteindra ses objectifs, surtout à court terme. Mais souvent, il aura un impact important et négatif sur le long terme. Pour vous donner un exemple extrême, pensez à ce chancelier allemand et mégalomane du ^{xx}^e siècle qu'était Adolf Hitler et à son régime. Ou, pour prendre un exemple du monde des affaires, pensez à Al Dunlap, dit « Chainsaw » (la « Tronçonneuse »). Selon le magazine *Time*, il est l'un des « 10 pires boss du monde » de tous les temps. On lui a donné ce surnom, car il générait des profits en « réduisant » ou en licenciant la masse salariale. À son sujet, le journaliste John A. Byrne, auteur de la biographie de Dunlap, écrit :

De toutes mes années de journalisme, je n'avais jamais rencontré un cadre supérieur aussi manipulateur, impitoyable et destructeur qu'Al Dunlap... [Il] se nourrissait de la vie et de l'âme des entreprises et des gens. Il troquait la dignité, les objectifs et la direction des entreprises contre la peur et l'intimidation.

Ces personnes ont un pouvoir et une influence très importants et ils ont accompli beaucoup de choses, majoritairement grâce à leur autorité et à la

contrainte. Mais à quel prix ?

Quand je lis des statistiques sur l'efficacité des leaders et managers, il me semble évident que la majorité d'entre eux s'appuie sur une base de pouvoir organisationnelle. Voici les statistiques dont je vous parle :

- 3 employés sur 5 préféreraient changer de patron plutôt que d'avoir un salaire plus important.
- 1 employé sur 3 affirme que sa relation avec son manager est « assez positive » ou pire.
- 3 employés sur 5 affirment que leur manager nuit à leur estime de soi.
- 2 employés sur 5 affirment que leur manager ne les aide pas à être plus productifs.

Pour être un leader plus efficace, il est nécessaire de s'appuyer sur une base de pouvoir personnelle. Cela requiert que nous devenions une personne qui mérite d'être suivie pour ce que nous sommes et non pas à cause de notre position dans l'organigramme. En devenant une telle personne, nous développons une influence saine sur autrui. Nous créons un environnement dans lequel les gens *veulent* travailler, plutôt qu'un environnement dans lequel ils se sentent *obligés* de travailler. Nous comporter d'une telle façon nous donne la possibilité de laisser une marque positive, influente, et même parfois bouleversante sur la vie d'une personne que l'on dirige. Les commentaires suivants sont rarement liés à des leaders qui s'appuient sur une base organisationnelle :

« Elle était la meilleure leader et manager avec laquelle j'ai travaillé. »

« Il m'a aidé à devenir la personne que je suis aujourd'hui. »

« Elle n'était pas que ma manager ; c'était aussi mon mentor et elle m'a aidé à prendre mon envol. »

« Pour tout ce qu'il a fait pour moi, j'irais le sauver d'une maison en flammes. »

Il est essentiel de comprendre le rôle que jouent nos mentalités sur cette base de pouvoir.

Quand notre mentalité tend vers l'exclusion, notre réflexion va rarement au-delà de ce qui est facile et pratique pour nous. Nous sommes des leaders se basant sur l'autorité et qui priorisent des retours rapides sur nos efforts, ce qui nous pousse à nous appuyer d'abord sur les récompenses et les punitions afin que les autres fassent ce que nous voulons. Plutôt que

d'investir du temps à établir un lien avec ceux qui nous suivent, nous les considérons comme des objets et des pions placés là pour subvenir à nos besoins, nos désirs et nos intérêts, souvent au détriment de ce que cela pourrait leur coûter. Alors que nous pouvons les obliger à travailler le week-end afin qu'ils nous aident à atteindre nos objectifs et les délais de livraison, nous avons en échange bien peu d'égard pour l'effet négatif que ce travail supplémentaire (ou ce manque de temps de repos) peut avoir sur eux.

Quand nous avons ce genre de leadership, il n'existe pas réellement de raisons pour lesquelles nos employés, collègues ou coéquipiers voudraient nous suivre ou se laisser influencer par nous. S'ils ont l'impression d'être des objets, comment nous percevront-ils alors ? Certainement comme des objets aussi.

Quand nous traitons les autres comme des objets, vont-ils travailler plus dur, plus intelligemment, en mettant toutes leurs compétences en avant ? Certainement pas. Ils feront juste ce qu'il faut pour ne pas atteindre la limite de la médiocrité et de la réprimande, ce qui va obliger leur leader à s'appuyer encore davantage sur son autorité et sur l'emploi de récompenses et de punitions pour que le travail avance. Cela prend rapidement la forme d'un cercle vicieux de frustration, au sein duquel le leader se révèle de plus en plus impatient face à l'inefficacité relative de ses employés, et où les employés sont de plus en plus mécontents d'être traités et perçus comme des objets.

En revanche, quand nous adoptons une mentalité inclusive, nous avons tendance à vouloir ce qu'il y a de mieux pour ceux qui nous suivent. Plutôt que d'employer notre autorité et de nous appuyer sur les récompenses et les punitions, nous essayons de développer les caractéristiques d'un leader que les autres veulent suivre et nous voulons montrer l'exemple. De plus, nous reconnaissons que notre influence sur les autres dépend de la qualité de notre relation avec eux. Cela nous pousse à nous investir et à développer des relations significatives avec nos subordonnés.

David, le tout nouveau chef des ressources humaines d'une grande entreprise que nous avons rencontré au chapitre 15, m'a récemment parlé d'un échange qu'il avait eu avec un de ses subordonnés, Alex, qui travaille dans l'entreprise depuis trente ans. Durant leur échange, David a demandé à Alex quels étaient ses objectifs pour le reste de sa carrière. Alex a répondu : « Je ne sais pas, personne ne m'a jamais posé la question. »

De cette réponse simple, quelles conclusions pouvez-vous tirer des anciens supérieurs d'Alex et de la base de pouvoir qu'ils employaient ? Selon vous, à quel point Alex est-il prêt à suivre et à se laisser influencer par David ? Je dirais que les chances sont assez grandes. À la vérité, David est le genre de leader que des employés iraient sauver d'un bâtiment en flammes. Il a démontré sa mentalité inclusive en cherchant à rencontrer personnellement les 2 500 employés à plein temps de l'entreprise dans sa première année dans son nouveau rôle, et il y est parvenu.

J'espère que vous ressentez désormais à quel point le fait qu'un leader adopte une mentalité inclusive peut avoir un impact sur la culture d'un groupe de travail entier. Si vous êtes perçu non seulement comme une personne, mais aussi comme un partenaire de valeur, un responsable de la tâche que l'on vous attribue, vous travaillerez plus dur, plus intelligemment et en mettant toutes vos compétences en avant. Pour reprendre les mots de l'Arbinger Institute dans *Leadership and Self-Deception*, nous ne « savons pas à quel point les personnes intelligentes sont plus intelligentes, à quel point les personnes compétentes sont plus compétentes, et à quel point les durs au mal travaillent plus dur quand ils perçoivent et sont perçus avec honnêteté : en tant que personnes ».

Plutôt que de créer un cercle vicieux de frustration, avoir un leadership s'appuyant sur une base de pouvoir personnelle va créer un cercle vertueux de responsabilisation. Les leaders inclusifs donnent des responsabilités à ceux qui les suivent. Alors que les employés excellent dans leurs tâches, motivés par le désir de suivre leur leader, ils ne font qu'augmenter la confiance que le leader place en eux. Et cela aura tendance à mener à davantage de responsabilités et de possibilités.

Votre efficacité de leader se base sur la teneur inclusive de votre pensée. Adopter une mentalité inclusive :

- Pousse ceux qui vous entourent à également adopter une mentalité inclusive.
- Alimente les efforts, les compétences et l'intelligence de ceux qui vous suivent.
- Crée un cercle vertueux de responsabilisation, plutôt qu'un cercle vicieux de frustration.

Cela s'applique à tous les contextes dans lesquels nous pourrions être perçus en leaders : en entreprise, en famille, dans l'armée, à l'église, peu

importe.

Ces effets sont révélés par des recherches que j'ai effectuées sur ces deux mentalités. En interrogeant environ 2 000 employés d'une entreprise, j'ai pu leur demander à quel point la mentalité de leur leader était exclusive ou inclusive. Puis, quatre semaines plus tard, j'ai demandé à ces mêmes employés ce qu'ils pensaient de leur environnement de travail. J'ai découvert que les employés qui avaient noté leur leader avec une note du quartile le plus bas, indiquant une forte tendance à l'exclusion, donnaient à la confiance qu'ils portaient à leur leader, à leur sentiment d'inclusion et à leur sentiment de sécurité psychologique des notes respectives de 3,29, 3,94 et 3,92, sur une échelle de 1 à 7 (1 étant « pas d'accord du tout » et 7 « totalement d'accord »). Pour l'essentiel, un quart de tous les employés avaient un fort sentiment que leur leader les percevait comme un objet et ils ne pouvaient pas dire qu'ils avaient confiance en leur supérieur, qu'ils se sentaient inclus ou se sentaient sereins dans leur rôle. Un quart ! Mais si les employés attribuaient une note du quartile supérieur à leur leader, indiquant une mentalité fortement inclusive, ils donnaient à la confiance qu'ils portaient à leur leader, à leur sentiment d'inclusion, et à leur sentiment de sécurité psychologique les notes de 6,59, 5,86 et 5,60, respectivement. Pour la confiance seule, cela représente une augmentation de 100 %.

Résumé

Dans *Leadership and Self-Deception*, l'Arbinger Institute, en se référant à l'importance et aux conséquences de ces mentalités exclusive et inclusive : « Ce qui différencie les pères des fils, les maris des femmes, les voisins des autres voisins [est] cette même chose [qui] différencie les collègues. Les entreprises échouent pour les mêmes raisons que les familles. » Ces raisons sont les mentalités exclusives.

Finalement, en tant qu'êtres humains, notre responsabilité la plus fondamentale est de percevoir l'autre comme une personne de valeur, et cela requiert une mentalité inclusive. Si nous améliorons notre pensée afin qu'elle soit davantage inclusive, nous améliorerons la qualité de nos relations, améliorerons notre efficacité au travail, et deviendrons des leaders que les autres voudront suivre et par lesquels ils se laisseront influencer.

Chapitre 20

CULTIVER UNE MENTALITÉ INCLUSIVE

Nous sommes tous humains, n'est-ce pas ? Chaque vie humaine vaut la même chose et mérite d'être sauvée.

– J. K. Rowling

Repensez à votre vie et identifiez les expériences qui étaient les plus significatives. Dans ces moments, votre mentalité était-elle exclusive ou inclusive ?

J'ai vécu mes expériences les plus significatives quand j'ai pu adopter une mentalité inclusive. Laissez-moi partager avec vous deux de ces expériences : la première fois que j'y ai goûté et un petit événement qui a eu un impact important sur ma vie.

Guatemala

À l'âge de 13 ans, mes parents et moi avons fêté Noël d'une façon qui ne me rendait pas particulièrement heureux, même si l'aventure en elle-même m'enthousiasmait. Plutôt que d'échanger des cadeaux, mes parents et moi nous sommes joints à un groupe humanitaire afin de venir en aide à un petit village du Guatemala.

Notre groupe comptait plus de trente personnes. La moitié d'entre elles étaient dentistes ou travaillaient dans ce domaine et elles allaient proposer des soins dentaires, autrement dit : arracher des dents. L'autre moitié avait

pour objectif d'aider à l'installation d'un nouveau système d'eau. J'étais dans cette seconde moitié qui était menée par mon père, un ingénieur civil. Nous devons trouver une source d'eau saine, la contenir dans un barrage, puis installer des tuyaux menant l'eau de sa source à un réservoir en béton construit par une autre expédition humanitaire. Mon travail était de jouer de la machette. J'allais passer une grande partie de la semaine à dégager le chemin des travailleurs et des tuyaux.

Nous avons pris l'avion le matin de Noël et après une correspondance, nous avons atterri dans l'humidité étouffante du Guatemala. Les dix jours suivants, nous allions camper dans une école nichée dans des montagnes entourées d'une jungle luxuriante. Pour rejoindre notre destination, il nous fallait compter dix heures de routes tortueuses en bus et une longue randonnée.

Aucun des éléments de mon éducation de classe moyenne dans l'Utah ne m'avait préparé à la pauvreté et au désespoir que j'allais rencontrer là-bas.

Au centre du petit village, niché dans une vallée bordée de collines, se trouvait l'école, notre logis. Elle avait été construite sur le bord de la route de terre principale, qui était alors totalement boueuse. Même si nous étions à l'époque de la saison sèche, une petite pluie fine ne nous a pas quittés de notre séjour. La route remplissait trois rôles, c'était non seulement la route principale, mais aussi un terrain de football et un lieu de promenade pour les cochons et les chiens.

Alors que j'analysais les alentours, je pouvais discerner des maisons à flanc de collines, ressortant entre les arbres. Je pouvais également voir que les collines étaient recouvertes d'une sorte de buisson vert luxuriant à hauteur d'homme : des plants de café. Toutes les familles de la région cultivaient le café et gagnaient 10 dollars par tonne. Après la récolte des grains, les hommes et les garçons devaient porter sur leur dos le café au bas des collines glissantes, dans des sacs contenant entre 13 et 30 kilos.

Tout en continuant à analyser mon nouvel environnement, j'ai remarqué une branche de bambou coupée en deux dans la longueur, ressortant d'un buisson de l'autre côté de la route. Un petit filet d'eau en coulait. C'était la source d'eau du village qui servait à se désaltérer, à l'hygiène et au nettoyage des vêtements. J'ai appris plus tard que cette eau n'était pas saine et qu'elle était le premier facteur de maladie chez les enfants, ce qui menait à un taux de mortalité infantile important.

En tant que garçon de classe moyenne de l'Utah, j'étais estomaqué. Je me demandais comment on pouvait vivre ainsi.

Pendant les neuf jours qui ont suivi, mon groupe a marché plusieurs kilomètres dans les collines humides et recouvertes de boue pour atteindre une source d'eau. Nous avons dégagé l'eau, construit un barrage, et avons commencé à poser des tuyaux. En fin de journée, nous retournions à l'école pour aider les dentistes qui voyaient un flot quasi continu de patients leur demander de l'aide. Beaucoup habitaient à plusieurs kilomètres du village, et marchaient même parfois de nuit pour se faire arracher des dents. Je n'avais jamais vu autant de personnes heureuses et soulagées de s'être fait arracher une dent, libérées d'une souffrance terrible. Imaginez un peu, être tellement désespéré que vous marchez toute la nuit pour vous faire arracher une dent ! C'était terrible.

Comme j'étais encore trop jeune pour aider les dentistes, j'avais la tâche bien plus agréable de divertir et de jouer avec les enfants du village afin qu'ils ne gênent pas les actes médicaux. Ils adoraient voir tous ces gadgets auxquels j'étais habitué, la caméra en particulier. Je les filmais et leur montrais la vidéo. Comme beaucoup de ces enfants n'avaient pas de miroir chez eux, c'était l'une des rares occasions qu'ils avaient de se voir, et ils en redemandaient. Je me retrouvais parfois assailli par des dizaines d'enfants.

Malgré toute cette pauvreté et le fait que j'étais là pour fournir un service, je m'inquiétais uniquement de ma petite personne. Je me plaignais de la nourriture : riz, haricots et bananes plantains. Au travail, je faisais en sorte d'être le plus à mon aise possible et j'essayais de ne pas trop me salir. De plus, je cherchais à ne faire que les tâches qui m'intéressaient, pas nécessairement celles dont mon équipe avait besoin. Ce comportement m'a même valu quelques tracas, car alors que j'utilisais la machette, j'ai coupé un nid de frelons qui m'ont piqué dix fois au visage, sur le cou et sur les bras.

Cependant, durant les deux derniers jours dans le village, ma mentalité a commencé à devenir plus inclusive. Même si ce changement s'est effectué sans que j'en aie conscience, j'ai commencé à me comporter différemment, je me plaignais moins et j'étais plus dur à la tâche. Plutôt que de chercher à toujours me divertir, j'avais envie d'égayer et de servir les gens de la communauté. J'ai arrêté de définir ma vie selon ce que je n'avais pas et j'ai commencé à apprécier tous ces comforts dont je pouvais bénéficier chez moi et que les villageois, eux, ne possédaient pas, comme de l'eau courante

propre ou des chaussures. En vérité, je me sentais idiot de m'être disputé avec mes parents parce que je n'avais pas eu de cadeaux cette année-là et parce que je devais faire un effort pour accepter qu'on achète des vêtements sans marque.

Quand le dernier jour s'est levé, même si je me sentais tout à fait prêt à retrouver une vraie douche et un vrai lit, mon cœur, lui, s'était ouvert et brisé à la fois pour ces personnes que nous aidions. Je voulais absolument les aider de toutes mes forces, comme c'était le cas de tous les membres de notre expédition.

C'est incroyable comme quelques jours peuvent faire toute la différence !

J'étais alors enclin (si ce n'est *désireux*) de laisser autant que possible de mes vêtements et de mes affaires aux villageois guatémaltèques.

Jamais dans ma jeune vie je n'avais perçu avec autant de clarté l'autre comme une personne avec des besoins et des sentiments qui avaient autant de valeur, si ce n'est plus, que les miens. Jamais je n'avais compati autant avec l'autre qu'avec les gens de ce village. Même si je n'étais pas en mesure de reconnaître cela comme un changement de mentalité, j'avais eu mon premier aperçu d'un monde vu au travers d'un prisme différent.

J'aimerais pouvoir dire que cette mentalité inclusive m'est restée après ce voyage, mais ce n'est pas le cas. Mais comme je travaille à l'amélioration de ma mentalité, cette expérience dans les montagnes du Guatemala m'a démontré quelle pensée je dois adopter et arborer.

Le chapeau

Il y a quelques années, j'ai vécu une petite, mais importante expérience qui m'a rappelé les sentiments extrêmement inclusifs que j'ai ressentis au Guatemala.

Chaque année, les Angels d'Anaheim se joignent à la CSUF (qui abrite l'équipe des Titans) pour la Titan Night. Les professeurs et les employés qui achètent des billets et assistent au match reçoivent une casquette des Anaheim Angels aux couleurs de la CSUF. Voulant avoir le chapeau, mais ne trouvant personne pour m'accompagner, j'y suis allé seul.

Un des avantages d'aller seul à un match de base-ball est de pouvoir se faufiler vers l'un des sièges du premier rang qui ne sont pas utilisés. Pendant la majeure partie des sept premières manches, j'étais assis à

quelques rangées du camp des Angels, portant fièrement mon nouveau chapeau Angels/CSUF. Malheureusement, les Angels se faisaient écraser. Donc, durant la pause, j'ai décidé de remonter dans les gradins pour me rapprocher de la sortie. Alors que je m'approchais du dernier rang, une famille m'a interpellé et m'a demandé où j'avais acheté mon chapeau. Ils m'ont expliqué que leur fils (qui était en train d'acheter à boire et à manger) cherchait désespérément un de ces chapeaux, et ils me demandaient où ils pouvaient en acheter un. Je leur ai dit l'avoir reçu en cadeau promotionnel.

Puis soudain, une idée m'a frappé : *donne ton chapeau au petit !* Mais rapidement, ma mentalité exclusive s'est rappelée à moi et m'a soufflé que ce chapeau était la raison pour laquelle j'étais venu seul au match et que j'avais regardé les Angels se faire massacrer pendant plusieurs manches.

La famille m'a remercié, et j'ai repris mon ascension des gradins vers la sortie. Tandis que je marchais, un débat faisait rage dans mon esprit entre ma tendance à l'exclusion qui s'était fait entendre avec une telle ferveur et mon objectif d'inclusion tant désiré. J'ai passé en revue tout ce qui justifiait de garder cette casquette, alors que ma mentalité inclusive cherchait désespérément à combattre toutes ces justifications. Puis, je me suis finalement demandé : *que ressentirait ce garçon si je lui donnais le chapeau ?* Cette question m'a immédiatement fait ressentir ses sentiments et ceux de sa famille, rejetant les miens par la même occasion.

Je me suis arrêté et je suis revenu sur mes pas, et j'ai donné le chapeau à la famille. À ma grande surprise, les dix membres de cette dernière se sont levés, les uns pour me serrer la main, les autres pour me prendre dans leurs bras.

Tandis que je repartais, les sentiments que j'avais ressentis au Guatemala me sont revenus avec force. Je savais que j'avais pris la bonne décision, que le sentiment de percevoir et d'accorder de la valeur à autrui et de donner comptait plus que le temps ou l'argent investi.

Vous pouvez adopter la mentalité inclusive

Je partage avec vous ces expériences pour vous démontrer deux points : d'abord, il est possible de choisir une mentalité inclusive, même si vous penchez naturellement vers l'exclusion, et ensuite, la vie prend une tout autre tournure quand on la perçoit au travers de ce nouveau prisme.

Je ne suis pas le seul à avoir effectué ce changement. Voyons comment l'équipe managériale de Raytheon, une grande entreprise de la Défense américaine, a pu faire évoluer sa mentalité vers l'inclusion et ainsi inverser totalement la tendance de son organisation. Cet exemple nous provient de *The Outward Mindset*, de l'Arbinger Institute.

Après une fusion, Louise Francesconi s'est retrouvée leader de Raytheon Missile Systems avec pour directive de réduire les coûts de 100 millions de dollars en trente jours. Elle a alors organisé une réunion avec les leaders des différentes divisions afin qu'ils trouvent ensemble un moyen d'alléger leur budget.

Imaginez-vous un peu être l'un de ces chefs de division durant cette réunion. Quelle serait votre mentalité, en connaissant l'objet de la réunion et en sachant ce qui vous est demandé ? Vous protégeriez le moindre sou de votre budget, n'est-ce pas ? C'est donc sans surprise que ces chefs de division avaient une mentalité exclusive, cherchant impérativement à protéger leur division et percevant les autres chefs de division comme des rivaux et des ressources potentielles.

Bien que chaque division ait proposé des coupes superficielles, ils se retrouvaient tous bien loin de la somme attendue. La discussion s'est rapidement tournée vers le sujet des licenciements, ce qui n'a abouti qu'à des pensées encore plus exclusives : ils ont adopté une mentalité pratiquement « bunker » afin de protéger leurs employés.

Comme elle voyait que la réunion se passait mal, Francesconi a fait deux choses pour changer la mentalité qui régnait dans la pièce. Tout d'abord, au sujet des licenciements, elle a demandé aux chefs de division d'établir une liste de noms de personnes pouvant être licenciées. Elle a ensuite demandé quel serait l'impact de ces licenciements sur ces individus, leurs familles et la communauté de manière plus globale. Ces questions ont poussé les leaders à s'ouvrir au fait qu'ils ne parlaient pas d'objets, mais bien de personnes.

Ensuite, Francesconi a demandé à ce groupe de former des paires. Ils ont passé les deux heures suivantes à échanger en face à face. Durant ces réunions, ils ont appris tout ce qu'ils pouvaient sur le domaine de leur interlocuteur et ont essayé de déterminer si une collaboration pouvait déboucher sur une amélioration. Cette activité a permis à chacun de cesser de se protéger lui-même et a poussé chaque individu à voir les autres chefs

de division comme des personnes, dont les besoins et les sentiments étaient tout aussi importants que les leurs.

Ce changement de mentalité a eu un résultat incroyable. Par exemple, un chef de division a proposé d'intégrer son département à celui d'un de ses collègues, économisant ainsi 7 millions de dollars à l'entreprise et lui faisant perdre un échelon organisationnel. D'autres changements de la même ampleur ont eu lieu. Finalement, en se concentrant sur le changement des mentalités et en aidant les chefs de division à passer de l'exclusion à l'inclusion, le management a réussi à retirer 100 millions de dollars de son budget, en évitant le maximum de licenciements. Grâce à cette expérience, et en maintenant une mentalité inclusive, Raytheon a doublé son activité à une époque où les experts ne lui accordaient pas plus de 5 % de croissance.

Développer une mentalité inclusive

Si vous voulez vous débarrasser d'une mentalité exclusive, ou si vous voulez simplement accentuer encore votre tendance à l'inclusion, que pouvez-vous faire ?

Nous avons déjà effectué la moitié de la bataille, un éveil initial : en apprendre davantage sur ces mentalités et leurs implications importantes et variées, identifier la nature de la vôtre, et se rappeler ces moments significatifs durant lesquels vous faisiez preuve d'inclusion. La deuxième moitié de la bataille consiste en la reprise des connexions de votre cerveau et à vous sortir de ce caniveau dans lequel vous êtes certainement enlisé. Pour ce faire, il nous faut effectuer trois nouvelles étapes :

1. Trouver la cause de votre mentalité exclusive.
2. Analyser systématiquement votre mentalité grâce à des questions clés.
3. Prendre soin de vous de manière efficace.

Trouver la cause de votre mentalité d'exclusion

Il existe deux causes principales à une mentalité exclusive : la peur et la trahison de soi. À moins de retrouver une de ces causes en nous, nous continuerons à ignorer la nature de notre mentalité.

La peur

Comme toutes les autres mentalités négatives abordées dans ce livre, la mentalité exclusive provient de la peur. Les peurs spécifiques qui l'alimentent sont :

- La peur qu'il n'y ait pas assez pour tout le monde.
- La peur d'être laissé de côté.
- La peur de ne pas être à la hauteur de nos objectifs et de nos attentes.

Lorsque nous avons ces peurs, nous avons tendance à nous protéger nous-mêmes et à nous replier sur nous-mêmes, nous inquiétant alors davantage de notre sort que de celui des autres.

Ces trois peurs proviennent également d'une sorte de réflexion par le prisme du manque, que nous avons abordée dans le chapitre 18. Quand nous adoptons ce type de réflexion, nous voyons les récompenses de la vie (les promotions, gagner de l'argent, être aimé) comme les parts d'un gâteau limité, et une compétition visant à s'assurer la plus grosse part du gâteau est alors lancée. Quand nous voyons d'autres personnes s'arroger des parts importantes de ce gâteau, nous avons le sentiment qu'il en reste alors moins pour nous, nous poussant à nous montrer encore plus exclusifs.

Lors d'une conversation récente avec une manager intermédiaire travaillant dans une banque de taille moyenne, elle m'a expliqué que son PDG tout feu tout flamme avait établi des objectifs ambitieux avec les actionnaires, qui étaient de doubler les actifs en gestion dans un délai bien spécifique. À mesure qu'il se rapprochait de la date butoir, elle a dit que son PDG était de plus en plus frénétique et qu'il appliquait une très forte pression sur les leaders et les managers de la banque. Elle avait le sentiment de se faire fouetter au sens figuré afin d'améliorer la croissance de la banque.

Du point de vue de cette femme, le PDG avait peur des trois éléments ci-dessus. Tout d'abord, cet objectif avait été établi afin de concurrencer les autres banques et d'attirer de nouveaux clients, suggérant qu'il n'y avait pas assez de clients pour tout le monde. Ensuite, même si elle ne savait pas pourquoi le PDG avait établi cet objectif dans cette limite de temps, elle pensait qu'il désirait vendre la banque, gagner beaucoup d'argent, et ainsi devenir un cadre supérieur d'une banque encore plus grande. Cela représentait certainement la meilleure chance pour ce PDG de « prendre de

l'avance », et que s'il ne saisissait pas cette opportunité, il « raterait sa chance » et serait laissé de côté. Enfin, à cause des promesses qu'il avait faites aux actionnaires, il avait très certainement peur de ne pas atteindre son objectif et de ne pas être à la hauteur des attentes des actionnaires.

La seule raison pour laquelle quelqu'un utilisera un fouet, ce sera parce qu'il ne perçoit pas ceux qu'ils fouettent comme des personnes de valeur. Malheureusement, à cause de ses peurs, ce PDG est en mode d'autoprotection exclusive. Selon lui, le meilleur moyen d'atteindre son objectif est de contraindre ses employés à l'effort, justifiant ainsi la façon dont il les traite. Il est incapable de percevoir le fait que doubler les actifs de la banque en si peu de temps est pratiquement impossible par la simple action de pousser les employés à travailler plus longtemps et plus dur. Il faudrait certainement que la banque fonctionne différemment, d'une manière plus créative ou innovante que par le passé. Mais, est-ce qu'utiliser un fouet produit un environnement de création et d'innovation ? Non, ce sera tout le contraire.

Ses peurs et sa mentalité exclusive le poussent à gérer et à motiver ses équipes d'une façon qui vient en vérité freiner les progrès de la banque en direction de cet objectif.

Afin que ce PDG découvre une nouvelle voie, il doit s'éveiller à ses peurs et adopter une réflexion par le prisme de l'abondance, croire que le gâteau est illimité. S'il venait à penser qu'il y en a assez pour tout le monde, que vendre cette banque n'est pas sa seule et unique chance de « prendre de l'avance », et que tout progrès significatif vers son objectif est en soi une avancée, il accorderait davantage de valeur à ses employés et serait en mesure d'établir cet environnement novateur et créatif nécessaire à l'atteinte de l'objectif qu'il s'est donné.

La trahison de soi

L'autre raison pour laquelle nous nous tournons vers l'exclusivité est la trahison de soi. Celle-ci intervient quand nous avons le sentiment que nous devrions faire quelque chose pour quelqu'un d'autre et que, finalement, nous trahissons ce sentiment.

Cela peut paraître comme une bien petite chose, et cela peut même être considéré comme ordinaire, voire commun, peut-être même normal, mais

les effets de cette petite chose sont étourdissants. Une telle trahison peut occasionner un chaos émotionnel. Il existe un livre extraordinaire sur la trahison de soi : *Bonds that Make Us Free*¹ de C. Terry Warner. L'exemple qui suit est tiré de ce livre.

Richard a la trentaine, il est marié, et a un très jeune enfant. Un matin à 2 heures, Richard s'est réveillé au son des pleurs de son enfant. À ce moment-là, il avait le sentiment qu'il devait se lever pour s'occuper de l'enfant afin que sa femme ne se réveille pas nécessairement. Mais Richard a trahi ce sentiment et a choisi de ne pas se lever pour s'assurer que son bébé allait bien. Comme il n'a pas effectué une action qu'il pensait devoir faire, il a dû gérer un fort déshonneur. Il devait justifier son choix de se trahir lui-même.

Trois réponses nous parviennent quand nous devons justifier une trahison de nous-mêmes, et elles nous obligent à adopter une mentalité exclusive. Tout d'abord, nous trouvons des excuses expliquant notre acte inconsidéré. Dans le cas de Richard, il devait donner un sens positif à son inaction. Il se disait qu'il devait se lever tôt le lendemain et qu'il devait se reposer pour sa « grosse » journée.

Ensuite, nous accusons les autres. Dans le cadre de notre justification, nous pensons devoir trouver des raisons pour lesquelles l'autre n'est pas digne de notre attention. Dans le cas de Richard, il a commencé à trouver des raisons expliquant le fait que c'était à sa femme de se lever : « C'est son travail de s'occuper du bébé », « elle peut dormir tard », et « elle a sûrement oublié de le changer avant de le coucher, c'est donc sa faute dans tous les cas ».

Enfin, nous nous percevons comme la victime. En nous étant trouvé des excuses et en ayant accusé l'autre, nous avons officiellement accepté le rôle de la victime. Nous nous sentons maltraités, alors qu'en vérité nous n'avons pas fait quelque chose que l'on se sentait obligés de faire. Dans le cas de Richard, il cherche des arguments pour expliquer son inaction, comme s'il devait effectuer une déposition auprès d'un juge. Quand nous nous percevons comme la victime, nous cherchons attentivement des preuves de notre maltraitance.

Ces trois réponses sont nos seules façons de nous justifier quand nous n'avons pas mis en place une action que nous aurions dû faire. En conséquence, nous adoptons une mentalité exclusive, au travers de laquelle nous cherchons à nous élever en diminuant les autres, une chose que nous

ne ferions certainement pas si nous percevions les autres comme des personnes. Selon Warner, « nous ne pouvons pas justifier de refuser de la bonté à l'autre à moins que nous découvriions, ou inventions, une raison qui prouve qu'il le mérite ». La trahison de soi et les réponses que l'on y apporte engendrent un cercle vicieux négatif qui peut détruire des relations. Il débute par notre erreur, mais se termine par le fait que nous pensons que ce sont les autres qui sont dans l'erreur.

Nous pouvons même dérouler la situation jusqu'à sa conclusion. Comment Richard va-t-il traiter sa femme le lendemain matin ? En conséquence, comment répondra-t-elle face à lui ? Il se trouve alors dans une impasse, tout cela parce que Richard s'est trahi lui-même.

S'éveiller à nos peurs et notre trahison de soi

Les deux raisons principales de notre exclusivité, la peur et la trahison de soi, nous facilitent la tâche quant au fait de justifier une mentalité exclusive. Quand nous ne sommes pas conscients de nos peurs et de notre propre trahison, nous ignorons que nous avons une mentalité exclusive et, malheureusement, nous ignorons le fait qu'il existe des voies bien meilleures et bien plus productives. À moins de nous éveiller aux raisons pour lesquelles nous nous tournons vers l'exclusivité, nous éprouverons des difficultés à changer de mentalité pour devenir davantage inclusifs.

Analyser systématiquement votre mentalité grâce à des questions clés

Améliorer notre mentalité implique de revoir les connexions de notre cerveau. Nous pouvons y parvenir en effectuant des petites actions répétées dans le temps.

Une des manières de revoir les connexions de notre cerveau afin de devenir plus inclusif est de fréquemment évaluer notre mentalité grâce à des questions ciblées :

- Est-ce que je vois les autres comme des personnes ou des objets ?
- Font-ils de leur mieux ?
- Qui suis-je pour ne pas les aider à briller ?

Ces questions nous permettent de sciemment réinitialiser notre mentalité afin qu'elle soit plus inclusive. Plus nous nous réinitialisons, plus nous adopterons une mentalité inclusive pour de bon.

Voici deux autres questions introspectives provenant de *Bonds that Make Us Free* :

- Est-ce que vous aimez votre rôle dans cette pièce de théâtre, ou est-ce que vous aimez la pièce qui se joue en vous ?
- Si vous pouviez choisir l'une des illustrations de couverture suivante pour le livre de votre vie, laquelle serait-elle ?
 - a. Vous au centre de l'image entouré de vos admirateurs.
 - b. Les personnes que vous aimez et pour lesquelles vous vous inquiétez le plus.

Ces deux questions ont un impact fort, car elles nous forcent à affronter nos priorités et à remettre en question la façon dont nous nous percevons par rapport aux autres.

Prendre soin de vous de manière efficace

Si notre corps a besoin de quelque chose, notre esprit se concentrera sur le fait de répondre à ce besoin, et cette focalisation découle d'une mentalité exclusive.

À moins d'être dans une situation réellement désespérée, les deux états les plus communs que nous rencontrons, et que nous pouvons contrôler sans difficulté, sont la faim et la fatigue. Quand nous avons faim ou que nous sommes fatigués, satisfaire nos besoins de manger ou de dormir devient l'objet de toute notre attention. Quand ils nous submergent, il devient plus simple de voir l'autre comme un objet ou un obstacle qui viendra entraver notre réponse à ces impératifs. C'est pour cela que l'on dit parfois que nous sommes *grognons*. Il est donc important de rythmer votre alimentation, vos repas, votre repos et votre sommeil de manière intentionnelle.

Mais, plus généralement, prendre soin de nous de manière efficace signifie trouver un équilibre dans nos vies. Quand nous sommes désynchronisés, stressés ou émotifs, nous avons tendance à nous protéger nous-mêmes et à nous tourner vers l'exclusivité, limitant ainsi notre capacité à avancer vers autrui et à compatir avec l'autre.

Ressources additionnelles

Si vous voulez vous intéresser davantage à ces mentalités, voici quelques sources additionnelles qui m'ont été utiles :

- *Leadership and Self-Deception, Anatomy of Peace* et *The Outward Mindset* de l'Arbinger Institute.
- *Bonds that Make Us Free* de C. Terry Warner.
- *Dare to Lead* de Brené Brown, 2018.
- *The Shift: How Seeing People as People Changes Everything* de Kimberly White.
- *The Conscious Parent: Transforming Ourselves, Empowering Our Children* de Shefali Tsabary, 2010.

Résumé

Voici une expression que l'on emploie souvent quand on décrit un changement de mentalité et que l'on passe de l'exclusion à l'inclusion : « Changer d'avis. » Vous passez d'une mentalité centrée sur vous-même, sur le fait de vous protéger et sur votre avancement, à l'ouverture de votre cœur à la valeur et la beauté des autres.

Cette transition, ou ce changement d'avis, requiert :

1. D'en apprendre davantage sur ces mentalités et leurs pouvoirs.
2. De s'éveiller à votre mentalité actuelle.
3. De vous rappeler les moments où vous avez bénéficié d'une mentalité inclusive, afin de vous souvenir de toutes les possibilités qu'elle offre.
4. D'analyser et de reconnaître les causes de votre tendance à l'exclusion.
5. D'analyser fréquemment votre pensée à l'aide de questions introspectives clés.
6. De prendre soin de vous de manière efficace.

Partie VI
CONCLUSION

Chapitre 21

LA RÉUSSITE REQUIERT QUE L'ON ATTEIGNE LA RACINE DE NOS MAUX

Afin de guérir, il faut aller à la racine du mal et prendre tout le temps nécessaire pour le guérir.

– Rupi Kaur

Il y a quelques années de cela, ma femme est devenue une coureuse plus régulière, elle parcourait environ 32 kilomètres par semaine. Même si elle appréciait ce nouveau hobby, elle était dérangée par une douleur sourde au genou. Son approche initiale du traitement de la douleur a été assez similaire à la mienne, que j'ai décrite dans le chapitre 1. Elle a acheté de nouvelles chaussures et m'a demandé de lui apprendre les quatre principes d'une bonne technique de course.

Malheureusement, ces principes n'ont rien résolu du tout.

Peu de temps après, alors que nous étions en vacances en famille, nous avons passé un peu de temps avec mon frère, ergothérapeute. Commencant à perdre patience et à être gagnée par la frustration, elle lui a demandé si elle pouvait faire quoi que ce soit pour soulager sa douleur. Il lui a expliqué qu'à cause d'un tendon rotulien lâche, sa rotule n'était pas aussi stable qu'elle devait l'être. Il lui a alors suggéré de porter une genouillère.

Elle a appliqué sa solution, et il semblait que cela ait fait l'affaire. À mesure qu'elle courait avec la genouillère, sa douleur s'atténuait.

Puis, une série de différents événements l'ont poussée à s'intéresser à son genou et lui ont fait prendre conscience que la genouillère réduisait effectivement la douleur, mais qu'elle ne réglait en rien le problème.

Le premier de ces événements a eu lieu quand ma famille et moi sommes partis en croisière. Comme je m'entraînais à courir un semi-marathon, l'une des premières choses que j'ai faites en montant à bord a été d'aller à la salle de sport. J'ai découvert différents stands promouvant plusieurs produits liés à la santé pour les passagers. Un coach personnel se trouvait près de l'un de ces stands. Il m'a invité à retirer mes chaussures et à me tenir sur une plaque rembourrée blanche au sol, et je me suis exécuté. Ce rectangle de tissu était une plaque de pression conçue pour m'aider à voir comment mon poids était distribué entre mes deux jambes quand je marchais. En bon vendeur, il a dit que la distribution de mon poids n'était pas tout à fait équilibrée. Il m'a ensuite loué l'importance des orthèses et il m'a ensuite présenté un petit insert que je pouvais glisser dans ma chaussure qui pourrait corriger ma posture, mon équilibre et ma technique de course.

Jusque-là, je ne savais pas grand-chose des orthèses, même si pour moi c'était quelque chose pour les « personnes âgées ». Entre ce stéréotype et le prix exorbitant, j'ai préféré passer mon tour.

Mais peu de temps après être rentré de la croisière, je suis allé courir avec un groupe, dont l'un des membres était podologue. Je lui ai donc posé des questions sur les orthèses et lui ai demandé si je devais m'en procurer. Trois autres coureurs se sont mêlés à la conversation, louant une nouvelle fois les bénéfices des orthèses. Il s'est alors avéré que j'étais le seul (ou presque) de tout le groupe à ne pas en porter. Le podologue a même ajouté qu'il en utilisait pour courir depuis plus de trente ans. Il m'a fait la liste de toute une quantité de bénéfices, tout en répudiant quelques mythes répandus dont m'avait parlé le coach sur le bateau.

J'ai pris rendez-vous avec ce podologue afin d'obtenir des orthèses. Durant ces rendez-vous, j'ai appris que mon assurance couvrait le coût des orthèses et des rendez-vous médicaux associés à leur commande.

En apprenant cela, ma femme a elle aussi demandé un rendez-vous avec un podologue. Lors de son premier rendez-vous, on lui a fait une radio du pied. Celle-ci a révélé plusieurs problèmes, comme des métatarses courbés, un espace inhabituel entre ces derniers, et un pied un peu trop plat. S'inquiétant face à tous ces problèmes, elle a demandé au podologue d'où

ils pouvaient provenir. Il lui a expliqué que c'était autant une question de génétique que le fait de porter des chaussures inadéquates.

Le podologue lui a alors révélé que l'origine de sa douleur au genou provenait de ses pieds. Son tendon rotulien s'était relâché par effet de compensation de ses muscles de la jambe. Même si une genouillère venait effectivement soulager la douleur quand elle courait, il lui a dit que cela ne corrigerait en rien le problème. Il a même ajouté que si elle ne s'occupait pas de ses problèmes de pied, elle aurait certainement d'autres problèmes de jambes à l'avenir.

Elle était stupéfaite. Elle avait mal au genou depuis des années et elle avait essayé toute sorte de choses pour soulager cette douleur. Et, en pensant avoir résolu la question grâce à une genouillère, elle venait d'apprendre que son genou n'était pas à l'origine de sa douleur. Au lieu de cela, le problème était plus profond : il provenait de ses pieds. Si elle n'avait pas appris cela, elle aurait continué à traiter la douleur à un niveau superficiel, là où la douleur était ressentie, et elle n'aurait jamais traité le fond du problème.

En s'éveillant à ce fait, elle se sentait bien plus à même de traiter cette douleur et les problèmes qui la freinaient dans sa pratique de la course. Elle allait maintenant plonger au cœur du problème et s'en débarrasser à la racine, et ainsi elle allait s'éviter tout un tas d'autres problèmes dont elle aurait certainement souffert plus tard dans sa vie si elle n'avait pas découvert son problème de pied.

Le rôle fondamental de la mentalité

De la même façon que les pieds de ma femme sont fondamentaux pour sa pratique de la course, notre mentalité est fondamentale pour la réussite de notre vie personnelle, professionnelle et de notre leadership.

Rencontrez-vous une douleur ou un malaise dans votre vie personnelle, professionnelle ou dans votre leadership ? C'est peut-être parce que quelque chose ne va pas. Ou peut-être qu'au contraire tout va bien, mais vous voulez améliorer encore davantage la situation et vous n'avez pas effectué les progrès que vous souhaitiez ou espériez. De plus, si vous avez rencontré une douleur ou un malaise dans votre vie personnelle, professionnelle ou dans votre leadership, comment avez-vous traité ce problème ? Vous êtes-

vous concentré sur la douleur là où elle apparaissait ? Ou avez-vous essayé d'atteindre la cause de cette douleur et de la traiter là ?

Si nous continuons à ignorer notre mentalité, nous poserons un diagnostic erroné de nos problèmes, les traiterons de façon superficielle, et ne cesserons jamais d'être frustrés.

C'était le cas d'Alan, le président de l'organisation à but non lucratif dont nous avons parlé tout au long de ce livre. Sa douleur provenait de la frustration qu'il ressentait par rapport à ses employés et à leur mauvais niveau de performance. Il essayait alors de répondre à la douleur là où il la ressentait. Afin de traiter sa frustration, il a décidé de micromanager ses employés. Afin de corriger de faibles niveaux de performance, il a licencié ou poussé certains employés à partir. En conséquence, même si ces actions avaient un sens sur le moment, elles n'ont qu'accentué la frustration d'Alan. Il a désormais l'impression de devoir surveiller ses employés de plus près et de devoir passer un temps important à embaucher et à intégrer de nouveaux employés plutôt que d'essayer de faire avancer son entreprise.

Mais, il y a une chose qu'Alan n'a pas prise en compte, la racine de ses problèmes : sa mentalité. Tant qu'il ne s'éveillera pas à celle-ci, il ne sera jamais capable de briser les cycles négatifs à l'origine de sa frustration, qui freinent la progression de son organisme.

Mentalités organisationnelles

Tout comme le fait d'ignorer notre mentalité mène à la frustration et finalement freine notre progression au niveau individuel, cela a les mêmes conséquences au niveau organisationnel.

Réfléchissez aux problèmes organisationnels les plus répandus :

- Un leadership et un management de piètre qualité.
- L'incapacité à initier et à gérer un changement.
- Un manque d'inclusion.
- Un moral et une efficacité des employés bas.

La cause de tous ces problèmes provient de mentalités négatives.

Dans le cadre de mon expérience de consulting, je travaille auprès d'organisations et demande à leurs employés, souvent aux équipes en position de leadership, d'effectuer mon analyse des mentalités. Cela nous permet d'analyser quelles sont les mentalités dominantes dans l'entreprise.

Les résultats me permettent de saisir rapidement la culture, les peurs et les forces d'une entreprise. Puis, en abordant ces questions, en collaboration avec l'entreprise, je pose un diagnostic et j'identifie précisément la cause racine de leurs problèmes et ce qui les empêche d'atteindre la réussite qu'ils espèrent. À mon tour, je suis en mesure de les aider à traiter la source de leurs problèmes : améliorer ces mentalités qui les ralentissent et ainsi obtenir ce succès qu'ils cherchent à atteindre.

Laissez-moi illustrer tout cela avec quelques exemples.

Tout d'abord, j'ai eu la chance de travailler avec une entreprise du Fortune 10. Ils m'ont contacté afin de s'assurer que leurs cent trente cadres supérieurs adoptaient les mentalités les plus efficaces avant d'entreprendre une fusion d'envergure. Mon analyse a révélé des points forts et plus faibles. Leur force provenait du fait que la mentalité de ce groupe de leaders était caractérisée par l'ouverture. Sur la totalité des leaders, 57 % avaient une mentalité d'ouverture, 81 % tendaient vers ce côté du spectre, et seuls 4 % des leaders avaient une mentalité fortement caractérisée par la fermeture. Cette ouverture d'esprit allait leur permettre de mettre en place un environnement de sécurité psychologique pour les employés de l'entreprise avec laquelle ils allaient fusionner.

La faiblesse de leur culture provenait du fait qu'un fort pourcentage de ces leaders, 42 %, avaient une mentalité fixe. Face à un défi, 42 % de ces leaders répondaient à une programmation mentale qui leur dictait d'éviter les défis et de protéger leur image plutôt que de voir ce défi comme une opportunité d'apprentissage, de développement et d'avancement : un gros point noir. Mais, en sachant désormais que là se trouvaient leurs plus grosses difficultés dans le domaine des mentalités, ils pouvaient travailler sur la question. Je les ai donc aidés à développer des initiatives afin qu'ils adoptent une mentalité de développement.

Deuxième exemple, j'ai eu l'opportunité de travailler avec les quarante cadres supérieurs d'une entreprise de service de taille moyenne. Les résultats de l'analyse étaient bien moins positifs. Environ 50 % de ces leaders avaient une mentalité fixe, 48 % une mentalité fermée, 66 % une mentalité de prévention, et 34 % une mentalité exclusive.

Alors que nous parlions de ces résultats, nous avons découvert que la peur avait un fort impact sur l'entreprise, principalement une peur de l'échec. Les leaders et les employés de cette entreprise ont rapidement perçu que s'ils faisaient une erreur auprès d'un client, ce client avait

tendance à chercher à se fournir ailleurs. Les leaders de l'entreprise ont alors établi une peur généralisée de l'échec. Même si cette peur provenait d'un bon sentiment, je leur ai permis de voir qu'elle avait des effets secondaires pour le moins désagréables, autant au niveau interne qu'au niveau externe. D'un point de vue interne, les employés ne se sentaient pas à l'aise face à leurs erreurs. Cela a deux impacts négatifs majeurs : leur créativité et leurs idées novatrices sont rapidement étouffées, et quand des erreurs sont commises ou que des problèmes apparaissent, les employés font de leur mieux pour les cacher plutôt que de les regarder en face afin d'éviter de les répéter à l'avenir. D'un point de vue externe, même si l'entreprise ne mécontentait pas ses clients, elle ne les satisfaisait sûrement pas totalement non plus. L'absence de problèmes n'équivaut pas à la satisfaction.

En outre, en prenant en considération les quarante leaders, nous avons découvert que 66 % d'entre eux avaient une mentalité doublement négative (penchant vers le côté négatif de deux des quatre spectres), que la mentalité de 29 % était triplement négative, et que celle de 13 % était totalement négative, tendant à la fois vers la fixité, la fermeture, la prévention et l'exclusion. En entrant dans cette entreprise, il aurait été difficile de bénéficier d'un management efficace. La majorité des cadres avait des pensées qui freinaient leur réussite, décourageaient les employés et étaient à l'origine de frustrations importantes. Combinés, ces résultats indiquaient qu'au sein de cette culture, les cadres et les employés s'inquiétaient davantage de se protéger que de faire évoluer l'entreprise.

Quand je compare ces deux entreprises, je vois très facilement laquelle des deux bénéficiera d'un meilleur leadership et management, laquelle pourra initier et gérer les changements avec efficacité, sera plus inclusive, et aura un moral et une efficacité salariale plus hauts.

Peu importe laquelle de ces entreprises a la meilleure base de mentalités en ce moment, le bénéfice tiré de cette analyse de leur mentalité collective a été le même. Les dirigeants ont été en mesure d'identifier les causes racines de leurs douleurs communes, frustrations et manque de progression générale ; et de disposer des outils pour résoudre leurs problèmes à un niveau fondamental.

S'éveiller à notre mentalité

Des milliers de personnes ont effectué l'analyse des mentalités associée à ce livre. J'ai découvert que seulement 5 % de ces personnes emploient le « mental gagnant ».

Si vous faites partie de ces 95 % qui peuvent encore s'améliorer, bienvenue au club ! Nous sommes dans le même bateau. Nos vies, les environnements dans lesquels nous évoluons et nos plus grands efforts souvent malavisés nous ont menés à inconsciemment développer une mentalité qui freine notre réussite.

Ne vous sentez pas abattu. Ce n'est pas notre faute si notre mentalité n'est pas idéale. Sans même le savoir, nous avons sous-estimé le pouvoir et l'importance des mentalités, et il nous manquait une langue et un cadre nous permettant d'identifier notre mentalité actuelle, celle susceptible d'appeler la réussite, et notre voie vers un avenir plus radieux et plus épanouissant.

Tous les matins, je me réveille en espérant que tous ces efforts investis dans l'amélioration de mes verres mentaux aboutiront à des niveaux de performance et de réussite que je n'avais pas atteints avant. J'espère que c'est votre cas également. À cette fin, je vous propose toute une série d'espoirs :

- En lisant ce livre, j'espère que vous vous êtes éveillé aux rôles fondamentaux et essentiels que joue notre mentalité dans notre vie.
- J'espère que vous pouvez aller de l'avant grâce à un apprentissage et un cadre vous permettant de parler la langue des mentalités et d'évaluer la vôtre.
- J'espère que vous êtes désormais capable d'identifier les mentalités menant à la réussite, et qu'au travers des exemples et des études présentés dans ce livre, vous vous rendez compte de la puissance des quatre mentalités positives qui constituent le « mental gagnant » qu'il met en avant.
- J'espère que vous êtes en mesure de voir à quel point chacune de ces mentalités positives est importante. Que vous vous rendez compte de ce qui se passe si votre mentalité n'est pas adéquate, même partiellement. Ressentez-vous comme cela vous limite ?
- J'espère que vous avez pu analyser votre mentalité actuelle et déterminer où vous vous situez sur le spectre négatif-positif.
- J'espère que ce livre vous a guidé dans votre amélioration de votre mentalité afin que vous atteigniez une réussite encore plus importante

dans votre vie personnelle, professionnelle et dans votre leadership.

Finalement, j'espère que vous vous sentez autant libéré qu'actif. Quand nous n'avons pas conscience du rôle fondamental que joue notre mentalité sur nos vies et de la pensée spécifique que nous mettons en avant, nous devenons alors les esclaves de ses aspects négatifs. Maintenant que vous savez où vous vous situez, j'espère que vous vous sentez capable de briser ces chaînes qui vous retenaient et d'atteindre de nouveaux sommets.

À différents moments de ma vie, je suis passé par le côté négatif de chacun des spectres de la mentalité. En découvrant ce processus d'éveil, je me suis senti libéré et indépendant. Même si ma mentalité n'est pas toujours idéale, je ressens aujourd'hui que je suis majoritairement du côté positif de chaque spectre. Avant d'en arriver à ce point-là, chaque avancée me faisait l'effet de pousser une voiture dans de la boue. Mais à mesure que je progresse, les avancées se font plus fluides. J'ai aujourd'hui l'impression d'être une voiture de course bien huilée.

Peu importe où vous vous trouvez actuellement sur le spectre des mentalités, vous avez une bonne longueur d'avance. Réfléchissez un instant : combien de vos amis, collègues, membres de votre famille, en savent autant que vous sur les mentalités ? Pour l'essentiel, nous ignorons tous leurs pouvoirs, et encore plus rares sont ceux qui savent quelle mentalité adopter pour obtenir davantage de réussite dans leur vie personnelle, professionnelle et dans leur leadership. Vous n'avez plus besoin de chasser ces clés du succès à tâtons dans la nuit noire. Les clés du succès sont désormais entre vos mains. Mais une question demeure : qu'allez-vous en faire ?

Même si nous arrivons au terme de notre exploration des mentalités, cela ne représente pas la fin de l'histoire. La véritable histoire est ce que vous faites de cet éveil et de ces clés que vous possédez désormais. Que ne pouvez-vous *pas* faire si vous développez ce « mental gagnant » ? Vous pouvez accomplir n'importe quoi, ou presque ; mais *oserez-vous* ? J'espère que grâce à ce que vous avez appris et appliqué au travers de ce livre, d'autres personnes écriront des livres sur vous et l'histoire de votre vie.

Maintenant, allez et créez.

Ayez une mentalité de développement : croyez que vous et d'autres pouvez faire évoluer vos capacités, vos talents et votre intelligence.

Ayez une mentalité d'ouverture : recherchez la vérité et la réflexion optimale.

Ayez une mentalité de promotion : définissez un objectif et une destination clairs vers lesquels tendre.

Ayez une mentalité d'inclusion : percevez les autres comme des personnes de grande valeur et accordez-leur l'importance qui leur est due.

Alors, maintenant, allez changer le monde avec votre mentalité toute neuve !

À propos de l'auteur



Ryan Gottfredson est coach mental, consultant en leadership, auteur, formateur et chercheur. Il aide les entreprises, les dirigeants, les équipes et les employés à se développer en améliorant leur mentalité. Ryan est actuellement professeur de leadership et de management au Mihaylo College of Business and Economics à l'université d'État de Californie. Il a un doctorat en comportement organisationnel et ressources humaines, obtenu à l'université de l'Indiana et une licence de la Brigham Young University. Il a également travaillé en tant que consultant chez Gallup, Inc., chez qui il a aidé des dizaines d'entreprises à améliorer l'implication de leurs employés. En tant que chercheur spécialisé dans les questions du leadership, du management et des comportements organisationnels, Ryan a publié quinze articles dans des revues telles que *Journal of Management*, *Journal of Organizational Behavior*, *Business Horizons*, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, et *Journal of Leadership Studies*.

Ses recherches ont été citées plus de 1 700 fois depuis 2014. Retrouvez Ryan sur : <http://www.ryangottfredson.com>.

[1.](#) Les Éditions transcontinentales, 2009.

1. NdT : littéralement un « cahier de jeu », indiquant les différentes stratégies à adopter selon les différentes phases de jeu.

-
- [1.](#) Mardaga, coll. Psy, 2010.
 - [2.](#) Éditions Pearson, coll. Village mondial, 2001.
 - [3.](#) First Management, 1994.

-
- [1.](#) Éditions du New York Times, 2007.
 - [2.](#) 2013. En français, *Tu vas tout dé-chi-rer*, éditions Marabout, 2016.
 - [3.](#) Éditions Alisio, 2019.

[1.](#) Éditions du New York Times, 2019.

[1.](#) NdT : Le Groupe de travail sur l'espace, créé au début du programme spatial en 1958, rassemblait des ingénieurs de la Nasa. Sa mission était de définir les premières missions avec équipage de l'Agence spatiale américaine.

[2.](#) Éditions du New York Times, 2018.

[3.](#) NdT : La Hell Week est une semaine de formation des Navy SEAL, connue pour être physiquement très intense.

[1.](#) Éditions du New York Times, 2013.

[1.](#) 1989. J'ai lu, 2012.

[1.](#) En français, *Tu vas tout dé-chi-rer*, *op.cit.*

[1.](#) Éditions Harvard Business, 1997.

[1.](#) 2000.

[2.](#) Éditions de l'Arbinger Institute, 2018.

-
- [1.](#) Éditions du New York Times, 2006. En français, *La Vitesse de la confiance*.

[1.](#) Éditions Shadow Mountain, 2001.