

ADAM GRANT

Best-seller du *New York Times*

POTENTIEL CACHÉ

**COMMENT ACCOMPLIR
DE GRANDES CHOSES**



« J'aimerais pouvoir remonter dans le temps
et offrir ce livre à la jeune fille que j'étais.
Il m'aurait aidée à trouver un chemin
plus joyeux vers la réussite. »

SERENA WILLIAMS

A L I S I O

RIEN NE NOUS EMPÊCHE DE DEVENIR CE QUE NOUS VOULONS... À PART NOUS-MÊME !

Contrairement aux idées reçues, avoir du talent ne tient pas du miracle : nous sommes tous capables de bien plus que ce que nous pensons ! Pour ce faire, il faut accepter de sortir de sa zone de confort et laisser réellement libre cours à toutes ses aspirations.

À travers une série d'études scientifiques et sociologiques, accompagnées de récits inspirants allant des écoles primaires aux entretiens de la Nasa, Adam Grant nous montre comment développer nos « qualités de caractère », celles qui transcendent notre personnalité, boostent notre motivation et nous propulsent vers les sommets.

Nous pouvons tous nous dépasser, déjouer les pronostics et atteindre des objectifs qui nous paraissaient inaccessibles. Découvrez comment, tel un diamant brut que l'on polit, le talent se crée.

ADAM GRANT enseigne le management et les théories comportementales à l'université de Wharton. Il est l'un des fondateurs du Next Big Idea Club, aux côtés de Daniel Pink, Malcolm Gladwell et Susan Cain, et il apparaît régulièrement dans les classements des auteurs les plus influents. Ses ouvrages, vendus à plusieurs millions d'exemplaires dans le monde, sont traduits dans 45 langues.



24,90 €
PRIX TTC
FRANCE

A L I S I O



Rayon :
Développement
professionnel

**POTENTIEL
CACHÉ**

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et X !

Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.
Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde qui nous
entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de l'écoresponsabilité.
Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

Titre original : *Hidden Potential*

Copyright © 2023 by Adam Grant

Publication originale par Viking, New York

Relecture-corrrection : Gaëlle Fontaine et Céline Haimé

Mise en page : Patrick Leleux PAO

Design de couverture : Tal Goretsky

Images couverture : © Montage photos à partir des images

© Getty Images /Anastasiia Shavshyna/E+

© Getty Images / Jeffrey Hamilton/DigitalVision

© Getty Images /Mina De La O/Stone

© Adobe Stock / Illustration générée par intelligence artificielle/ positivo

Adaptation de couverture : Caroline Gioux

© 2024 Alisio,
une marque des éditions Leduc
76, boulevard Pasteur
75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-418-2

ADAM GRANT

POTENTIEL CACHÉ

COMMENT ACCOMPLIR
DE GRANDES CHOSES

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Jean-Yves Katelan

ALISIO

*En mémoire de Sigal Barsade,
qui voyait le potentiel de chacun.*

SOMMAIRE

Prologue : <i>Faire pousser des roses sur du béton</i>	11
PARTIE 1. DES QUALITÉS DE CARACTÈRE	33
<i>Mieux faire mieux</i>	
Chapitre 1 Créatures de l'inconfort	39
<i>Accepter l'inconfort inévitable qu'exige l'apprentissage</i>	
Chapitre 2 Des éponges humaines	61
<i>Développer la capacité à absorber et à s'adapter</i>	
Chapitre 3 Les imperfectionnistes	81
<i>Trouver le juste milieu entre l'imparfait et l'irréprochable</i>	
PARTIE 2. DES STRUCTURES DE MOTIVATION	105
<i>Monter des échafaudages pour franchir les obstacles</i>	
Chapitre 4 Briser la routine	111
<i>Insuffler de la passion au quotidien</i>	
Chapitre 5 Sortir de l'impasse	133
<i>Tourner en rond pour aller de l'avant</i>	
Chapitre 6 Défier la gravité	159
<i>L'art de voler de ses propres ailes</i>	
PARTIE 3. DES SYSTÈMES D'OPPORTUNITÉS	185
<i>Ouvrir des portes et des fenêtres</i>	
Chapitre 7 La réussite de chaque enfant	189
<i>Créer des écoles pour faire ressortir le meilleur de chacun</i>	
Chapitre 8 Trouver de l'or	215
<i>Révéler l'intelligence collective d'une équipe</i>	
Chapitre 9 Diamants à l'état brut	239
<i>Reconnaître les talents cachés dans les entretiens d'embauche et les candidatures aux universités</i>	

Épilogue : <i>Tenir la distance</i>	271
Passer à l'action :	
40 conseils pratiques pour libérer son potentiel	283
Remerciements	293
Notes	297
Crédits	345
Table des matières	347

PROLOGUE

FAIRE POUSSER DES ROSES SUR DU BÉTON

*« Did you hear about the rose that grew
From a crack in the concrete
Proving nature's law is wrong it
learned 2 walk without having feet
Funny it seems but by keeping its dreams
It learned to breathe fresh air. »*

TUPAC SHAKUR, « THE ROSE THAT GREW FROM CONCRETE »*.

Par une froide matinée de printemps, en 1991, des élèves parmi les plus brillants des États-Unis se retrouvent dans un hôtel de la banlieue de Detroit. La salle bruisse de leurs bavardages alors

* As-tu entendu parler de cette rose qui a poussé
Dans une fissure du bitume
Donnant tort à la nature, elle
a appris à marcher sans avoir de pieds
On peut trouver ça étrange, mais c'est en suivant ses rêves
Qu'elle a appris à respirer le bon air
Tupac Shakur, « La rose qui a poussé du bitume » (NdT).

qu'ils gagnent les places qui leur ont été attribuées. À l'instant où les pendules se déclenchent, le silence se fait. On n'entend plus alors qu'un grand «click, click, click». Et tous les yeux sont rivés sur les alignements de cases noires et blanches. Nous sommes au championnat d'échecs des collèges américains, les National Junior High Chess Championships.

Les années précédentes, le tournoi a été dominé par les équipes des écoles privées les plus huppées et les plus cotées. Des écoles qui ont les moyens d'incorporer la pratique des échecs à leur cursus scolaire. L'équipe tenante du titre est celle de Dalton, un établissement d'élite, qui a remporté trois titres consécutifs.

Dalton a mis sur pied l'équivalent d'un centre de préparation olympique. En maternelle, tous les élèves suivent un semestre de sensibilisation, et au CP, ils jouent toute l'année. Les plus doués ont ensuite droit à des leçons avant et après les cours, avec un des meilleurs professeurs du pays. Le fleuron de l'équipe est le prodige Josh Waitzkin (qui va inspirer le film *À la recherche de Bobby Fischer*, deux ans plus tard). Même si, cette année, Josh et un autre joueur vedette ne participent pas à la compétition, l'équipe de Dalton reste redoutable.

Et personne ne considère que l'équipe des Raging Rooks – les «tours furieuses» – a la moindre chance. Lorsqu'ils ont fait leur entrée dans le hall de l'hôtel, un peu nerveux, tout le monde s'est retourné sur leur passage. Ils n'ont pas grand-chose en commun avec leurs adversaires blancs et fortunés. Les Raging Rooks sont une équipe de jeunes de couleur issus de milieux défavorisés – six Noirs, un Latino, un Asiatique. Ils vivent dans des quartiers ravagés par la drogue, la violence et la criminalité. La plupart ont grandi dans des familles monoparentales, élevés par leur mère, leur tante ou leur grand-mère, des familles dont les revenus annuels sont inférieurs aux frais de scolarité de Dalton.

Les Raging Rooks sont des élèves de 4^e et de 3^e qui viennent de JHS 43, un collège public de Harlem. À la différence de leurs

adversaires de Dalton, ils n'ont pas bénéficié de dix ans d'entraînement et d'années d'expérience en compétition. Certains d'entre eux n'ont appris à jouer aux échecs qu'en 6^e. Le capitaine de l'équipe, Kasaun Henry, a démarré les échecs à l'âge de 12 ans et il s'est entraîné dans un jardin public avec un dealer.

Dans ce tournoi, les équipes peuvent conserver leurs meilleurs résultats sans tenir compte des plus mauvais. Des équipes aussi fournies que celle de Dalton peuvent ainsi « oublier » jusqu'à six résultats. Les Raging Rooks, eux, ont à peine pu réunir assez de joueurs pour constituer une équipe. Chacun de leur match va compter – ils n'ont pas droit à l'erreur. Pour avoir la moindre chance de l'emporter, ils doivent tous être à leur maximum.

Et les Raging Rooks démarrent fort. Au cours des premières rencontres, leur joueur le plus faible bat un adversaire bien mieux classé que lui. Le reste de l'équipe est au diapason, mettant échec et mat des adversaires bien plus expérimentés. Parmi les 63 équipes de départ, les Raging Rooks se qualifient pour les demi-finales en troisième position.

En dépit de leur inexpérience, ils disposent d'une arme secrète. Leur coach, Maurice Ashley, a été un jeune maître des échecs. Immigrant venu de Jamaïque à l'âge de 25 ans, Maurice s'est donné pour mission de déconstruire le stéréotype qui veut que les enfants à la peau plus sombre ne peuvent pas être aussi brillants que les autres. L'expérience lui a enseigné que si le talent est uniformément réparti, les chances, elles, ne le sont pas. Il est capable d'identifier le talent là où il échappe à d'autres. Son ambition, c'est de faire pousser des roses sur du béton.

Mais lors des demi-finales, Maurice voit son équipe commencer à fléchir. Après avoir pris l'avantage, Kasaun commet une faute et s'en tire de justesse par une partie nulle. Un autre joueur, sur le point de s'imposer, laisse son adversaire capturer sa reine et remporter la partie. Il s'effondre en larmes avant de quitter la pièce en courant. Une autre partie commence si mal que Maurice préfère quitter la salle, le désastre étant trop pénible à regarder.

À la fin du tour, les Raging Rooks ont chuté de la troisième à la cinquième place.

Maurice leur rappelle alors qu'ils ne peuvent contrôler que leurs décisions, pas leurs résultats. Pour rattraper leur retard, les Raging Rooks doivent gagner leurs quatre dernières parties et espérer que les équipes de tête perdent les leurs. Mais quoi qu'il advienne, ils comptent désormais déjà parmi les meilleures équipes du pays. Et ils n'ont pas besoin de décrocher la première place pour gagner le cœur du public. Ils ont d'ores et déjà dépassé toutes les attentes.

On considère les échecs comme un jeu de génies. Les meilleurs des jeunes joueurs sont souvent des enfants surdoués, capables de mémoriser des séquences de jeu entières, d'analyser rapidement différents scénarios et de se projeter plusieurs coups à l'avance. Lorsqu'on veut mettre sur pied une équipe pour les tournois d'échecs, le mieux est d'adopter l'approche de l'école Dalton : sélectionner un groupe d'enfants prodiges et les soumettre à un entraînement intensif dès leur plus jeune âge.

Maurice a fait exactement l'inverse : il a décidé d'entraîner un groupe de collégiens qui étaient simplement intéressés et disponibles. L'un d'eux était même la brute de service dans sa classe. Il s'agissait d'élèves moyens, qui n'avaient pas démontré d'aptitudes particulières pour les échecs. « On n'avait aucune vedette dans notre équipe », raconte Maurice.

Et pourtant, lors du tour final, les Raging Rooks serrent les rangs. Deux joueurs réussissent un mat et Kataun s'accroche face à un adversaire beaucoup mieux classé que lui. Mais même s'il réussit à l'emporter, les Rooks savent que cela ne suffira probablement pas : le premier match de la finale s'est soldé par une partie nulle.

Quelques instants plus tard, Maurice entend des cris à l'autre bout de la salle. « Monsieur Ashley ! Monsieur Ashley ! » Après une fin de partie acharnée, Kasaun a mis en échec les pronostics et a battu le meilleur joueur de Dalton. À la surprise générale,

les équipes de tête ont chuté, permettant aux Raging Rooks de terminer premiers ex aequo. *High fives*, accolades et cris, les joueurs laissent exploser leur joie : « On a gagné ! On a gagné ! »

Il n'aura fallu que deux ans pour que ces enfants défavorisés de Harlem passent du stade de débutants à celui de champions des États-Unis. Mais le plus surprenant, ce n'est pas tant que des outsiders aient gagné – c'est la façon dont ils l'ont fait. Les qualités qu'ils ont développées vont leur apporter bien plus que des titres de champions d'échecs.

*

Chacun d'entre nous a un potentiel caché. Il existe une croyance largement répandue selon laquelle la grandeur est innée, et non pas acquise. C'est ce qui nous amène à célébrer les élèves surdoués à l'école, les athlètes-nés au sport, et les enfants prodiges en musique. Mais il n'est pas nécessaire d'être un enfant prodige pour accomplir de grandes choses. Mon objectif est de montrer comment nous pouvons *tous* nous dépasser pour atteindre des objectifs plus élevés.

En tant que psychologue du travail et des organisations, j'ai passé une grande partie de ma carrière à observer les forces qui nourrissent nos progrès. Ce que j'ai appris sur le potentiel de chacun va peut-être bousculer certaines de vos convictions les plus profondes.

Dans une étude fondatrice, des psychologues ont cherché à savoir d'où provenait exactement le talent exceptionnel de certains musiciens, artistes, scientifiques ou athlètes. Ils ont mené des entretiens en profondeur avec 120 personnalités d'exception : des sculpteurs lauréats du Guggenheim, des pianistes acclamés dans le monde entier, des mathématiciens primés, des scientifiques à la pointe des recherches en neurologie, des nageurs olympiques, des champions de tennis – et ils ont aussi interrogé leurs parents. Ils ont été très surpris de découvrir que seuls une poignée de ces êtres remarquables avaient été des enfants prodiges.

Parmi les sculpteurs, pas un seul n'avait été remarqué par ses professeurs d'art à l'école primaire pour ses aptitudes particulières. Quelques rares pianistes avaient remporté de grands concours avant l'âge de 9 ans, mais les autres semblaient juste plus doués que leurs frères et sœurs, ou leurs voisins. Si les mathématiciens et les neurologues étaient généralement de bons élèves à l'école primaire et au collège, ils n'étaient pas meilleurs que les autres éléments de la tête de classe. Presque aucun des nageurs n'avait battu de records à un âge précoce ; certains avaient gagné des compétitions locales, mais pas de championnat régional ou national. Et la plupart des joueurs de tennis avaient perdu dès les premiers tours leurs premiers matchs officiels ; il leur avait fallu plusieurs années pour émerger comme les meilleurs joueurs de leur district. S'ils étaient remarqués par des entraîneurs, ce n'était pas pour leurs capacités hors norme, mais pour leur motivation hors norme. Et cette motivation n'était pas innée ; elle était généralement due à un entraîneur ou à un professeur qui rendait l'apprentissage amusant. «Ce qu'une personne est capable d'apprendre, *presque* tout le monde peut l'apprendre», avait conclu le psychologue qui dirigeait les recherches, «à condition d'être placé dans les conditions d'apprentissage appropriées».

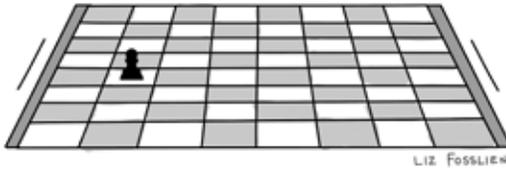
Des découvertes récentes sont venues souligner l'importance de ces conditions d'apprentissage. Pour maîtriser un nouveau concept en mathématique, en science ou dans une langue étrangère, il faut en général sept ou huit sessions. Un nombre de répétitions confirmé sur des milliers d'élèves et sur l'ensemble du parcours scolaire, de l'école primaire à l'université.

Bien sûr, certains élèves excellent après seulement quelques séances. Mais ils n'apprennent pas plus vite que les autres – ils s'améliorent au même rythme. Ce qui les distingue des autres étudiants, c'est que leur niveau initial est supérieur. Certains profitent de leurs connaissances préalables dans un domaine voisin. D'autres ont bénéficié d'un apprentissage de la part de leurs parents dès leur plus jeune âge, ou alors ils ont appris par eux-mêmes. Ce qui ressemble à des différences d'aptitudes naturelles n'est souvent qu'une différence d'opportunité ou de motivation.

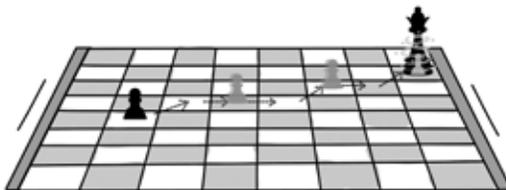
Lorsqu'on évalue un potentiel, on commet une erreur fondamentale : on se focalise sur le niveau de départ – les capacités immédiatement identifiables. Dans un monde obsédé par les talents innés, on fait l'hypothèse que les gens les plus prometteurs sont ceux qui sortent immédiatement du lot. Mais les personnes qui réussissent de grandes choses ont des aptitudes initiales très différentes d'un individu à l'autre. Si on ne juge quelqu'un que sur ce qu'il est capable de faire dès le départ, son véritable potentiel reste caché.

On ne peut prédire le chemin que prendront les individus en ne connaissant que le point d'où ils partent. Avec la motivation d'apprendre et les opportunités adéquates, n'importe qui peut développer les capacités nécessaires pour accomplir de plus grandes choses. Un potentiel ne dépend pas de là où l'on démarre, mais de là où l'on veut aller. L'important, c'est moins le point de départ que le chemin parcouru.

L'IMPORTANT N'EST PAS DE SAVOIR OÙ L'ON COMMENCE



MAIS JUSQU'OUÙ L'ON VA



Pour chaque petit Mozart qui fait des débuts tonitruants, il y a beaucoup de petits Bach qui s'élèvent lentement et s'épanouissent sur le tard. Ils ne naissent pas avec des superpouvoirs invisibles ; la plupart de leurs dons, ils les ont développés eux-mêmes. Les gens qui font des progrès importants sont rarement des phénomènes « naturels » ; ce sont plus souvent des phénomènes « bien accompagnés ».

Négliger l'importance de cet accompagnement est lourd de conséquences. Cela pousse à sous-estimer les marges de progression et la variété des compétences qui pourraient être développées. Résultat, on s'impose des limites, et on en impose aux personnes de son entourage. On s'accroche à des zones de confort étroites et on réduit son éventail de possibilités. On ne voit pas ce que les autres ont à nous offrir et on passe à côté d'opportunités. Bref, on prive le monde de grandes choses.

C'est quand on cherche à se dépasser qu'on révèle son potentiel et qu'on donne le meilleur de soi-même. Mais faire des progrès n'est pas seulement un moyen d'atteindre l'excellence : c'est un accomplissement en soi. Ce que je souhaite expliquer dans ces pages, c'est comment on peut mieux faire mieux.

Il ne s'agit pas d'un livre sur l'ambition, mais sur les aspirations. Pour reprendre les mots de la philosophe Agnes Callard, une ambition, c'est un but qu'on veut atteindre ; une aspiration, c'est la personne qu'on espère devenir. L'important, ce n'est pas combien d'argent on gagne, combien de distinctions honorifiques on obtient ou combien de récompenses on accumule. Ces marques de statut sont de piètres substituts à la progression. Ce qui compte, ce n'est pas non plus de travailler dur, mais de progresser. Et la progression exige bien plus qu'un état d'esprit – elle commence par un ensemble de qualités que nous avons souvent tendance à négliger.

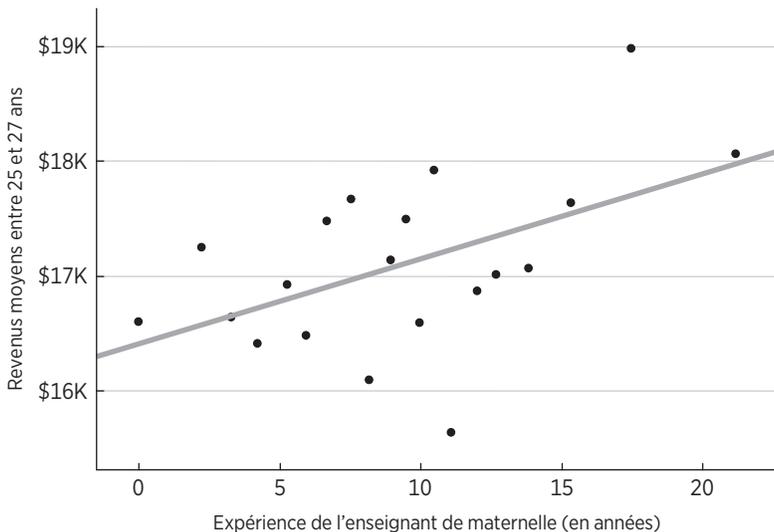
Les bons choix

À la fin des années 1980, à l'époque où les Raging Rooks découvraient les échecs à Harlem, l'État du Tennessee a mené une expérience audacieuse dans 79 écoles, dont beaucoup étaient situées dans des quartiers défavorisés. On y a réparti, de manière aléatoire, plus de 11 000 élèves, de la maternelle au CE2, dans différentes classes. L'objectif initial était de vérifier si des classes plus petites étaient plus propices à l'apprentissage. Mais un économiste du nom de Raj Chetty s'est rendu compte que, puisque les professeurs comme les élèves avaient été affectés au hasard, on pouvait réutiliser ces données pour savoir si d'autres critères entraient également en jeu.

Lauréat en 2012 d'une bourse MacArthur – souvent surnommée « bourse des génies » –, Chetty est l'un des économistes les plus écoutés au monde. Et ses recherches tendent à montrer que l'excellence dépend moins des talents naturels qu'on ne le suppose.

L'expérience menée dans le Tennessee contenait un résultat très étonnant. Chetty parvenait à prédire la réussite future

Avoir un enseignant plus expérimenté en maternelle prédit un revenu plus élevé à l'âge adulte



des enfants, simplement d'après l'enseignant qu'ils avaient eu en maternelle. Vers l'âge de 25 ans, les élèves qui avaient eu en maternelle des enseignants plus expérimentés gagnaient sensiblement mieux leur vie que les autres.

Chetty et ses collaborateurs ont calculé que le fait de passer, en maternelle, d'un enseignant inexpérimenté à un enseignant expérimenté, ajoutait plus de 1 000 dollars au revenu annuel des élèves quand ils dépassaient l'âge de 20 ans. Pour une classe de 20 élèves, avoir un enseignant de maternelle meilleur que la moyenne pouvait se traduire par un revenu supplémentaire de 320 000 dollars sur l'ensemble de la carrière professionnelle des enfants de la classe*.

La maternelle est importante pour bien des raisons, mais je n'aurais jamais imaginé que les enseignants aient une influence aussi visible sur les salaires de leurs élèves deux décennies plus tard. La plupart des adultes se souviennent à peine de leurs 5 ans, comment se fait-il que les enseignants de cette période aient une influence aussi durable ?

La réponse intuitive, c'est qu'un bon enseignant aide ses élèves à développer leurs capacités cognitives. Les premières années d'école fournissent les bases de la maîtrise des nombres et des mots. Alors, bien sûr, les élèves qui ont des enseignants plus expérimentés obtiennent de meilleurs scores aux tests de mathématiques

* Dans leur étude suivante, portant sur plus d'un million d'enfants, Chetty et ses collaborateurs ont découvert que les enseignants plus expérimentés ajoutaient plus de valeur, mesurée par les notes obtenues tout au long de l'année. Les élèves qui avaient des enseignants plus efficaces entre le CE2 et la 4^e avaient plus de chances d'aller à l'université, d'obtenir de meilleurs salaires et d'épargner pour leur retraite. Quand un enseignant efficace quittait l'établissement, les élèves de cette classe en souffraient l'année suivante : leurs chances d'aller à l'université diminuaient. La qualité de l'enseignant était particulièrement importante pour la réussite future des filles, en partie parce que cela diminuait la probabilité qu'elles tombent enceintes avant l'âge de 20 ans. Remplacer un enseignant qui figurait parmi les 5 % les plus mauvais par un enseignant dans la moyenne générait un accroissement de revenus de 1,4 million de dollars sur l'ensemble du groupe-classe (sur l'ensemble de la carrière). Si l'on cherche une preuve que les enseignants sont sous-payés, voilà un chiffre qui pourrait être utile.

et de compréhension de l'écrit en fin de maternelle, mais les autres finissent par rattraper leur retard en quelques années.

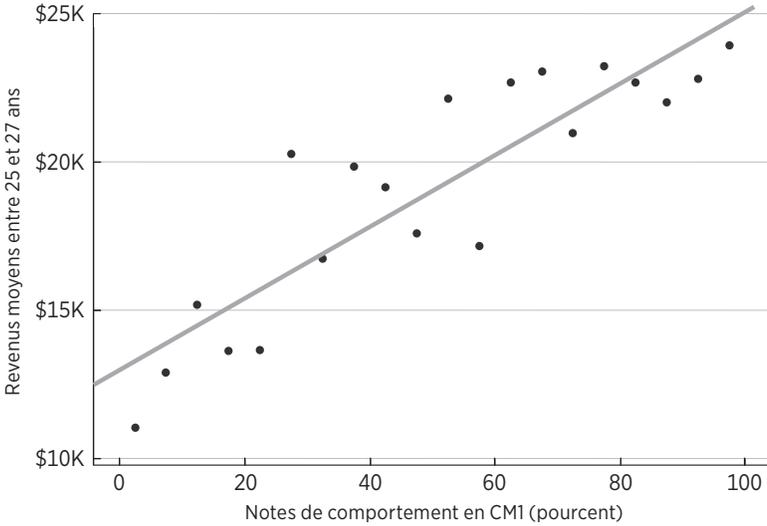
Pour essayer de comprendre ce qui, à l'âge adulte, remontait à la maternelle, Chetty et son équipe ont envisagé une autre explication possible. Au CM1 et en 4^e, les élèves étaient testés par leurs professeurs sur d'autres qualités. En voici quelques exemples :

- *Proactivité* : Avec quelle fréquence prennent-ils l'initiative de poser des questions ou d'y répondre, de rechercher des informations dans des livres ou d'entrer en contact avec l'enseignant pour continuer leur apprentissage en dehors des heures de cours ?
- *Prosocialité* : Comment s'entendent-ils et travaillent-ils avec leurs camarades de classe ?
- *Discipline* : À quel point sont-ils attentifs – et résistent-ils à l'envie de perturber les cours ?
- *Détermination* : Sont-ils constants dans l'effort, en particulier face à des problèmes difficiles ? Font-ils plus que ce qu'on leur demande ? Font-ils preuve de persévérance face aux obstacles ?

Pour chacun de ces critères, les élèves qui avaient eu un enseignant de maternelle plus expérimenté obtenaient de meilleures notes de la part de leurs professeurs de CM1. Même chose en 4^e. La capacité à être proactif, prosocial*, discipliné ou déterminé était conservée plus longtemps – et était d'ailleurs plus utile – que les aptitudes précoces pour les mathématiques ou la lecture. Et quand Chetty et ses collaborateurs se sont intéressés à la prédiction du revenu à l'âge adulte d'après les notes de CM1, le score dans ces comportements comptait 2,4 fois plus que les performances aux tests standardisés en mathématiques et en compréhension de l'écrit.

* Capable d'agir en vue d'un bien commun. Le terme « prosocial » recouvre l'ensemble des notions d'altruisme, de solidarité, de coopération, de sociabilité, de réconfort, de partage (NdT).

Les notes de comportement en CM1 prédisent la hauteur des revenus à l'âge adulte



Qu'est-ce que cela signifie? Si on veut prédire les revenus potentiels d'un enfant de CM1 à l'âge adulte, il faut moins prêter attention aux résultats objectifs de ses tests verbaux et mathématiques qu'aux commentaires subjectifs de ses professeurs sur son comportement. Et même si beaucoup de gens estiment que ces comportements sont innés, ils ont été enseignés en maternelle. Quel qu'ait été le niveau de départ de ces élèves, quelque chose dans l'apprentissage de ces comportements a décidé de leur réussite plusieurs décennies plus tard.

Une affaire de caractère

Lorsqu'Aristote évoque des qualités comme la discipline ou le comportement prosocial, il les qualifie de vertus de caractère. Et il définit le caractère comme un ensemble de principes que les gens acquièrent et mettent en pratique par la seule force de leur volonté. Moi aussi, c'est ainsi que j'avais l'habitude de définir le caractère – je pensais que c'était une affaire de code moral, et de façon de s'y tenir. Mais mon travail consiste à tester et à affiner les idées dont les philosophes aiment débattre. Au cours

des vingt dernières années, les données que j'ai recueillies m'ont poussé à reconsidérer cette vision. J'envisage désormais le caractère moins comme une affaire de volonté et davantage comme un ensemble de compétences.

Avoir du caractère ne se résume pas à avoir des principes. C'est la capacité, acquise, à vivre selon ces principes. C'est grâce à ses qualités de caractère qu'un procrastinateur chronique respectera les délais pour quelqu'un qui lui tient à cœur, qu'un introverti timide trouvera le courage de s'élever publiquement contre une injustice ou que le tyran de la classe évitera une bagarre avec ses coéquipiers juste avant un match important. Voilà les qualités que favorisent les grands enseignants de maternelle – et que cultivent les grands entraîneurs.

Quand Maurice Ashley a constitué son équipe pour les championnats d'échecs, un élève, Francis Idehen, ne faisait pas partie des huit meilleurs joueurs. Mais Maurice l'a quand même sélectionné – pour ses qualités de caractère. Francis m'a depuis raconté qu'«un autre élève jouait mieux aux échecs, mais ne maîtrisait pas encore ses émotions, une qualité essentielle aux yeux de Maurice».

Quand les Raging Rooks ont chuté dans le classement lors de l'avant-dernier tour du championnat, Maurice Ashley n'a pas sorti une botte secrète de son arsenal tactique. Il n'a pas discuté technique avec ses joueurs. «Je les ai rappelés à la rigueur», a-t-il noté – une qualité qu'ils avaient travaillée ensemble pendant deux ans.

Ces qualités de caractère ont attiré l'attention d'un entraîneur légendaire, Bruce Pandolfini, qui a accompagné de nombreux joueurs aux championnats d'échecs nationaux et internationaux. Après avoir assisté à la marche des Raging Rooks vers la victoire, il s'est émerveillé :

« Rien ne les ébranlait. Sous pression, la plupart des enfants ont tendance à se dépêcher un peu ou à montrer leurs émotions, mais pas eux. Ils prenaient leur temps et ils restaient absolument impassibles devant l'échiquier. Je n'ai jamais vu des enfants de cet âge garder leur calme de cette façon. On aurait dit des professionnels. »

Si l'un des cavaliers de l'échiquier était un cheval de Troie, Maurice Ashley avait caché à l'intérieur une armée de qualités de caractère. Ce sont elles qui ont permis aux Raging Rooks de revenir en force tandis que leurs adversaires faiblissaient. « Il proposait des leçons de vie, sans jamais être lourd », se souvient Francis. « Il s'agissait moins d'appliquer une stratégie de jeu que de se comprendre soi-même et savoir se maîtriser. Ça a changé ma vie. »

Ces qualités de caractère, Maurice avait pu en mesurer la valeur dans sa propre existence. Enfant, il avait vu sa mère tout sacrifier pour émigrer aux États-Unis, tandis que sa grand-mère restait en Jamaïque pour les élever, lui et ses frères et sœurs. Lorsqu'ils sont finalement arrivés à New York, dix ans plus tard, ils avaient appris que les opportunités ne tombent pas du ciel – les opportunités, il faut d'abord les faire naître.

Après être tombé sur un livre sur les échecs à la bibliothèque du lycée, Maurice avait décidé de rejoindre l'équipe de son établissement. Mais il s'était rapidement aperçu qu'il n'était pas au niveau. Il s'était alors plongé dans les échecs et il avait fini par devenir capitaine de l'équipe de son université. Quand on lui a proposé d'enseigner les échecs dans des écoles de Harlem pour 50 dollars de l'heure, il a sauté sur l'occasion.

Aujourd'hui, si vous parlez de Maurice à qui que ce soit dans le monde des échecs, on vous dira que c'est un brillant stratège. Au cours d'une partie, si vous choisissez de roquer au lieu de bouger votre fou, il est capable de vous dire en combien de coups vous finirez mat – et si vous perdrez votre reine au passage. Il a joué jusqu'à dix parties en simultané et les a toutes gagnées

– les yeux bandés. Mais il pense que le caractère compte davantage que le talent.

Alors bien sûr, il est démontré que les enfants et les débutants apprennent plus vite les échecs s'ils sont intelligents ; mais l'intelligence ne joue presque plus aucun rôle dans leurs performances à l'âge adulte, quand ils sont devenus des joueurs confirmés. Aux échecs, comme à la maternelle, l'avantage précoce que procurent les capacités cognitives s'estompe avec le temps. En moyenne, il faut 20 000 heures d'entraînement pour devenir un maître, et 30 000 pour passer grand maître. Pour continuer à s'améliorer, il faut être proactif, rigoureux et déterminé, afin d'être capable d'étudier les parties du passé et les stratégies nouvelles.

Les qualités de caractère font plus que permettre d'atteindre le meilleur niveau possible – elles propulsent vers de nouveaux sommets. Comme le concluait le « prix Nobel d'économie » James Heckman dans une revue de la recherche, les qualités de caractère « prédisent et produisent le succès dans la vie ». Mais elles ne naissent pas de rien. Pour les acquérir, il faut des opportunités et de la motivation.

Construisez l'échafaudage, ils grimperont

Quand les gens parlent de l'acquis – par opposition à l'inné –, ils font généralement référence aux investissements constants que fournissent parents et enseignants pour favoriser le développement de leurs enfants ou de leurs élèves. Mais pour aider quelqu'un à révéler pleinement son potentiel, il faut quelque chose de différent. Une forme de soutien plus précis et plus transitoire, qui prépare à prendre soi-même en main son apprentissage et son développement. Les psychologues appellent cela un « échafaudage ».

Dans l'univers de la construction, un échafaudage, c'est une structure temporaire qui permet aux ouvriers d'atteindre des hauteurs inaccessibles autrement. Une fois la construction terminée, on

retire le support. À partir de ce moment-là, le bâtiment tient par lui-même.

Dans un contexte pédagogique, l'échafaudage tient un rôle similaire. Un professeur ou un entraîneur offre un enseignement initial, avant de retirer son support. Le but est de transférer la responsabilité vers l'élève pour lui permettre de développer sa propre façon d'apprendre. C'est ce que Maurice Ashley a fait pour les Raging Rooks. Il a mis en place des structures temporaires pour leur donner l'opportunité d'apprendre et la motivation pour le faire.

Quand il a commencé à enseigner les échecs, Maurice a vu les autres professeurs disposer les pièces sur l'échiquier pour enseigner les ouvertures traditionnelles : avancer le pion du roi de deux cases, suivi par le cavalier, etc. Mais il savait qu'apprendre les règles pouvait être ennuyeux et il ne voulait pas que l'intérêt des enfants s'essouffle. La première fois qu'il a montré le jeu à un groupe d'enfants de sixième, il a donc procédé à rebours. Il a disposé quelques pièces sur l'échiquier et il a commencé par une fin de partie. Il a montré à ses élèves différentes façons de mettre leur adversaire échec et mat. Ce fut la première structure de son échafaudage.

On dit souvent que là où il y a une volonté, il y a un chemin. Ce qu'on oublie de dire, c'est que quand les gens ne voient pas de chemin, ils cessent de rêver de la destination. Pour attiser leur désir, il faut leur montrer un chemin. C'est ce à quoi peut servir un échafaudage.

En enseignant le jeu à l'envers, Maurice a fait germer leur détermination. En ayant appris comment bloquer un roi dans un coin, ses élèves disposaient d'un chemin qui menait à la victoire. Et quand on connaît une façon de gagner, on a envie d'apprendre. « On ne dit pas à des enfants "À présent, vous allez apprendre la patience, la détermination et la rigueur", sinon, ils vont s'endormir direct ! » Il rit. « Essayez plutôt de leur dire : "C'est un jeu amusant. Allons-y – je vais te battre !" ... Il faut les

provoquer, chatouiller leur esprit de compétition. Ils s'assoient, ils commencent à apprendre, et quand ils sont un peu accrochés et qu'ils perdent une partie, ça leur donne envie de gagner. » Ça, c'était longtemps avant que Kasaun Henry ne se couche le soir en visualisant au plafond un échiquier de 64 cases et ne se mette à jouer des parties entières dans sa tête.

Maurice a aussi employé la technique de l'échafaudage pour que ses joueurs s'entraident dans leurs progrès. Il leur a enseigné des façons créatives de partager des techniques : en présentant des déplacements de pièces en bande dessinée; en écrivant des histoires de science-fiction sur des parties d'échecs; en enregistrant des chansons de rap parlant de s'imposer au centre de l'échiquier. Ils ont ainsi appris à aborder ce jeu individuel comme un travail d'équipe et coopératif. Résultat, si un joueur pleurait pendant un tournoi, ce n'était pas parce qu'il avait perdu; c'était parce qu'il était dévasté d'avoir déçu ses coéquipiers.

À mesure qu'ils formaient une équipe, les joueurs ont commencé à prendre en main leur motivation et leur apprentissage. Ils ont décidé d'enregistrer chacun de leurs coups sur des feuilles de match pour que l'ensemble de l'équipe puisse profiter des erreurs individuelles. Ils ne se sont pas inquiétés de savoir s'ils étaient les joueurs les plus intelligents de la salle – ils se sont efforcés de rendre la salle plus intelligente.

L'année précédente, lors de leur premier championnat des États-Unis, les Raging Rooks avaient fini dans le top 10 des 100 meilleurs alors qu'ils n'avaient pas assez de joueurs, faute d'un budget suffisant. Quand Maurice leur a donné pour objectif de gagner l'année suivante, ce sont les joueurs eux-mêmes qui se sont chargés d'organiser leur préparation. En prenant conscience de leur compétence, ils ont trouvé la volonté nécessaire. Ils ont bricolé leur propre camp d'entraînement, passant l'été à jouer et à se perfectionner. Ils ont persuadé Maurice de consacrer son été à les coacher. Ils ont pris les commandes.