

Angela Duckworth

L'ART DE LA NIAQUE

Comment la passion
et la persévérance
forment les destins

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Marie Boudewyn*

**NOUVEAUX
HORIZONS**

Titre de l'édition originale
GRIT, The Power of Passion and Perseverance
publiée par Scribner, New York, un département de Simon & Schuster

Maquette de couverture : Atelier Didier Thimonier
Illustration : Post Typography

Copyright © 2016 by Angela Duckworth.
Tous droits réservés.
© 2017, éditions Jean-Claude Lattès pour la traduction française.
Première édition avril 2017.

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh/>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, pour l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2-35745-371-5

SOMMAIRE

Préface	11
---------------	----

I. Ce que j'entends par « niaque » et son impact

1. Répondre présent à l'appel	17
2. Égarée par les prédispositions	30
3. Les efforts comptent double	51
4. Avez-vous la niaque ?	69
5. La niaque, ça se cultive	96

II. Développer la niaque de l'intérieur

6. L'intérêt	113
7. La pratique	137
8. Faire œuvre utile	163
9. L'espoir	190

L'art de la niaque

III. Développer la niaque de l'extérieur

10. Le rôle d'un parent.....	219
11. Les terrains de jeu de la niaque.....	245
12. La culture de la niaque.....	265
Conclusion.....	291
Notes	301
Lectures conseillées	339
Remerciements.....	341

PRÉFACE

Enfant, j'ai souvent entendu le mot « génie ».

Dans la bouche de mon père. Il aimait remarquer sans raison particulière : « Tu n'es pas un génie ! » – une constatation qu'il m'assénait aussi bien au beau milieu du dîner que lors d'une coupure publicitaire de *La croisière s'amuse* ou sur le canapé entre les pages du *Wall Street Journal*.

Je ne me rappelle pas ma réaction. Peut-être faisais-je la sourde oreille.

Mon père se souciait beaucoup du génie ou du talent et de qui en possédait le plus. Il se préoccupait de son degré d'intelligence. Et de celui de ses proches.

Je n'étais pas la seule à ne pas trouver grâce à ses yeux. Il ne considérait ni mon frère ni ma sœur comme des génies. Aucun de nous ne soutenait la comparaison avec Einstein. D'où sa déception. Il craignait que les limites de notre intellect ne restreignent nos possibilités.

J'eus la chance, il y a deux ans, de recevoir le prix MacArthur. On le surnomme parfois la « bourse des génies ». Il ne se sollicite pas et ne s'obtient pas non plus par recommandation d'amis ou de collègues. Un comité secret réunissant

L'art de la niaque

les spécialistes les plus en vue dans leur domaine désigne l'auteur de travaux parmi les plus innovants de son champ d'études.

L'annonce de la nouvelle par téléphone me prit au dépourvu. La gratitude se mêla en moi à la stupeur. Puis je songeai à mon père et à son jugement désinvolte sur mon potentiel intellectuel. Il ne se trompait pas : on ne m'a pas décerné le prix MacArthur parce que je suis plus futée que les autres psychologues. Mon père détenait la bonne réponse (« oh non ») à une question malvenue (« Ma fille est-elle un génie ? »).

Près d'un mois s'écoula avant la révélation au public de l'identité des bénéficiaires. Je n'avais le droit d'en parler à personne hormis mon mari mais en profitai pour méditer sur l'ironie de la situation. Une fille qui s'entend répéter qu'elle n'a rien d'un génie finit par décrocher une bourse qui récompense en principe ceux qui le sont, parce qu'elle a prouvé que la réussite dépend plus de la motivation et de la persévérance que des aptitudes innées. Diplômée d'une pléthore d'institutions parmi les plus prestigieuses, elle n'a pas assez bien réussi les tests de l'équivalent du CE2 pour bénéficier d'un programme de soutien aux plus doués. Fille d'immigrés chinois, elle a échappé aux harangues sur le salut par un travail acharné. Contrairement à bien des idées reçues, elle n'est pas une bonne pianiste ni violoniste.

Le matin de l'annonce officielle, je me rendis chez mes parents, déjà au courant à mon arrivée, de même que plusieurs « tantines » dont s'enchaînaient les coups de fil de félicitations. Quand le téléphone cessa enfin de sonner, mon père se tourna vers moi et admit : « Je suis fier de toi. »

J'aurais eu tant à lui répliquer ! Je me contentai toutefois d'un simple : « Merci, papa. »

Préface

Remuer le passé n'aurait pas eu de sens. Je suis sûre que ma réussite lui inspirait une fierté sincère.

Une partie de moi n'en aurait pas moins souhaité revenir en arrière, à mon enfance, pour lui faire part de ce que j'avais compris entre-temps.

Je lui aurais par exemple dit : « Papa, tu prétends que je ne suis pas un génie. Admettons. Tu connais des tas de gens plus malins que moi. » Je l'imaginai acquiesçant d'un hochement de tête.

« Mais laisse-moi te dire : plus grande, j'aimerai mon travail autant que toi le tien. Je ne l'envisagerai pas comme un simple gagne-pain mais une vocation. Chaque jour, je me lancerai des défis. Après la moindre chute, je me relèverai. Je ne suis peut-être pas plus maligne que les autres mais j'essaierai d'avoir la niaque. »

Et j'ajouterais, pour peu qu'il m'écoute encore : « Sur le long terme, papa, la pugnacité compte plus que le talent. »

Aujourd'hui, je dispose enfin des preuves scientifiques qui appuient ma conviction. Je sais aussi que la « niaque » n'est pas donnée une fois pour toutes. De nombreuses recherches m'ont indiqué comment la fortifier.

Le livre que voici résume mes découvertes.

Une fois la rédaction achevée, j'allai voir mon père. Durant de longs jours, je lui en fis la lecture, un chapitre après l'autre. Il se bat depuis une dizaine d'années contre la maladie de Parkinson. Aussi ne suis-je pas sûre qu'il m'ait entièrement comprise. Il a toutefois paru m'écouter attentivement. À la fin, après ce qui m'a semblé une éternité, il a hoché la tête. Puis il a souri.

I.

CE QUE J'ENTENDS PAR « NIAQUE »
ET SON IMPACT

1. Répondre présent à l'appel

Celui qui entre sur le campus de l'académie militaire de West Point l'a bien mérité.

Le processus d'admission y est aussi rigoureux que dans les universités les plus sélectives. Sont requises d'excellentes notes au lycée comme aux examens d'accès à l'enseignement supérieur. Celui qui souhaite entrer à Harvard ne doit toutefois pas s'y préparer dès l'équivalent de la première ni s'assurer une recommandation d'un membre du Congrès ou du Sénat ou du vice-président des États-Unis. Ni se tirer avec brio d'une épreuve sportive comprenant course à pied, pompes, abdos et tractions.

Bon an, mal an, plus de quatorze mille candidats, dès leur entrée au lycée, se collettent au processus d'admission à West Point¹. À peine quatre mille obtiennent la recommandation de rigueur. Un peu plus de la moitié d'entre eux – deux mille cinq cents – s'avèrent à la hauteur des exigences de l'institution. Au final, seuls mille deux cents jeunes y entreront. Presque tous ont participé les années précédentes à des compétitions scolaires dont certains en tant que capitaines d'équipe.

L'art de la niaque

Malgré tout, un sur cinq déclare forfait en cours de route². Plus remarquable encore : une part non négligeable des abandons a lieu le premier été, lors des sept semaines d'entraînement intensif baptisé (même dans les brochures officielles) « Baraquements bestiaux » – « *Beast* » pour les intimes.

Qui peut bien passer deux années à tenter d'entrer dans une école pour la quitter en moins de deux mois ?

Ces sept semaines ne sont certes pas anodines. Le manuel de West Point à l'intention des nouveaux arrivants présente ce fameux *Beast* comme « la partie la plus éprouvante, au mental comme au physique, de vos quatre années à l'académie [...] censée faire de vous un soldat aguerri³ ».

Déroulement d'une journée type :

- 5 h Réveil
- 5 h 30 Sonnerie du clairon – en formation
- de 5 h 30 à 6 h 55 Entraînement
- de 6 h 55 à 7 h 25 Toilette
- de 7 h 30 à 8 h 15 Petit déjeuner
- de 8 h 30 à 12 h 45 Cours
- de 13 h à 13 h 45 Déjeuner
- de 14 h à 15 h 45 Cours
- de 16 h à 17 h 30 Exercices physiques encadrés
- de 17 h 30 à 17 h 55 Toilette
- de 18 h à 18 h 45 Dîner
- de 19 h à 21 h Cours
- de 21 h à 22 h L'heure du commandant
- 22 h Extinction des feux⁴

La journée commence aux aurores. Une demi-heure après le saut du lit, les cadets, en formation, au garde-à-vous,

Ce que j'entends par « niaque » et son impact

saluent le lever du drapeau. Commence aussitôt un rude entraînement – course à pied ou gymnastique – suivi par des marches en formation, des cours théoriques, l'initiation au maniement des armes, et des exercices physiques. Une mélancolique sonnerie de clairon à 22 heures signale l'extinction des feux. Et le lendemain, on recommence. Bien sûr : pas de repos le week-end ni de pauses en dehors des repas et aucun contact avec la famille ou les amis à l'extérieur.

Voici ce qu'en dit un cadet : « Vous devez repousser vos limites à tous les niveaux – mental, physique, militaire et social. Les défis qui surgissent mettent en évidence vos failles mais c'est le but recherché. West Point vous enduret. »

Qui vient donc à bout de ces Beast Barracks ?

En maîtrise de psychologie en 2004, je résolus d'élucider la question qui se pose à l'armée américaine depuis des dizaines d'années. En 1955 déjà, le jeune psychologue Jerry Kagan, pendant son service militaire à West Point, soumit les cadets à une batterie de tests destinés à identifier les futurs flancheurs⁵. Comme par hasard, non content d'étudier le premier le problème des abandons à West Point, Jerry fut aussi le premier psychologue que je côtoyai à l'université. Il m'employa pendant deux ans dans son laboratoire.

Jerry qualifie de « calamiteuses » ses premières tentatives de séparer le bon grain de l'ivraie. Il passa des centaines d'heures à montrer aux cadets des images pour qu'ils inventent à partir d'elles une histoire. Il comptait mettre au jour leurs motivations inconscientes, supposant que les cadets aux pensées pleines de grandeur d'âme et de courage viendraient à bout de leur formation. Comme beaucoup d'hypothèses prometteuses, celle-là s'avéra décevante. Les

L'art de la niaque

récits hauts en couleur des cadets à l'imagination fertile n'avaient que peu de rapport avec leur attitude concrète.

Plusieurs générations de psychologues se sont depuis penchées sur le problème mais aucun n'a su expliquer pourquoi certains cadets au profil pourtant prometteur déclarent forfait dès le début de leur formation.

Mike Matthews, un psychologue militaire enseignant depuis des années à West Point, m'ouvrit la porte de son bureau et m'expliqua que l'académie ne recrute a priori que des jeunes susceptibles de s'y épanouir. Les responsables des admissions calculent le « score global » de chaque candidat ; une moyenne pondérée de ses résultats aux examens d'accès à l'enseignement supérieur, de son classement au lycée, de sa capacité à mener des troupes (évaluée par des spécialistes) et de ses performances physiques.

Le « score global » reflète en principe la capacité de faire face aux exigences des quatre années de formation – ou encore l'aptitude au commandement militaire⁶.

Rien ne pèse autant sur la sélection d'un cadet que son « score global », qui ne permet cependant pas de prédire qui résistera ou pas au Beast. Les cadets aux meilleurs scores baissent tout autant les bras que leurs camarades moins bien notés – ce qui explique d'ailleurs que Mike m'eût ouvert sa porte⁷.

Sa propre expérience de jeune recrue des forces aériennes montrait des similitudes avec celle des cadets de West Point – certes plus éprouvante encore –, ce qui l'avait aiguillé sur une piste. Les futurs soldats doivent relever des défis qui les dépassent. Pour la première fois de leur vie, Mike et ses camarades se virent confier des tâches qu'ils étaient incapables de mener à bien. « Au bout de quinze jours, se rappelle Mike, j'étais prêt à rendre mon tablier – et le reste de mes condisciples aussi⁸. »

Ce que j'entends par « niaque » et son impact

Certains jetèrent l'éponge mais pas Mike.

Se montrer (ou non) à la hauteur des circonstances ne dépend selon lui que peu des dispositions initiales. Ceux qui renoncent abandonnent rarement faute de potentiel. D'après Mike, ce qui compte surtout c'est l'état d'esprit : la résolution à « ne pas flancher⁹ ».

Mike Matthews n'était pas seul à se pencher à l'époque sur la résolution à « s'accrocher » face à des défis inédits. J'interrogeais moi-même (dans le cadre de mon mémoire de maîtrise sur la psychologie de la réussite) des personnalités en vue du monde des affaires, de l'art, du sport, du journalisme, de la médecine et du droit. « Qui se distingue le plus dans votre domaine de compétences ? Décrivez-les-moi. En quoi sortent-ils du lot ? »

Mes entretiens mirent d'abord en évidence des qualités en lien avec une branche ou une autre. Plus d'un homme d'affaires évoqua par exemple le goût des risques financiers. « Vous devez être capable de prendre des décisions qui impliquent des millions de dollars sans que cela vous ôte le sommeil. » Les artistes me parlaient de l'envie de créer. « J'aime fabriquer des trucs. Je ne sais pas pourquoi mais c'est comme ça. » Les athlètes se disaient motivés par le frisson exaltant de la victoire. « Les gagnants aiment se mesurer aux autres. Ils ont horreur des défaites. »

Certains points communs apparurent. Ceux qui réussissaient – peu importe dans quel domaine – avaient à la fois de la chance et du talent. Je connaissais ce refrain et ne doutais pas de son bien-fondé.

Baucoup m'ont aussi parlé d'étoiles montantes qui, à la stupeur générale, ont baissé les bras ou se sont démotivées avant de donner leur pleine mesure.