RÉSUMÉ DE « TOUS WINNERS, COMPRENDRE LES LOGIQUES DU SUCCÈS »

- Par Malcolm Gladwell
- 312 pages
- publié en 2008

Je veux ce livre dans ma bibliothèque !

PARTIE 1 - L'OCCASION

Chapitre 1 - L'effet Matthieu

Postulat sur le succès en général

- Quelle est la question que nous nous posons toujours à propos des gens qui réussissent ? personnalité, mode de vie, talents particuliers, … Nous tenons pour acquis que ces qualités personnelles suffisent à expliquer comment un individu atteint le sommet.
- Toutes les biographies d'hommes et femmes célèbres sont structurées de la même manière, un héros nait de circonstances modestes, à force de cran et de talent, il réussit.
- Dans ce livre, Gladwell veut convaincre que ce genre d'explications personnelles du succès ne tient pas debout. Nous devons quelque chose à nos parents, notre entourage, le lieu et l'époque où nous grandissons, la culture, l'héritage auxquels on appartient.

Postulat sur le succès dans le domaine du sport

- Postulat : Le hockey canadien, l'éducation, le football, la danse classique etc … sont des méritocraties. On sélectionne dès le plus jeune âge les meilleurs de chaque groupe pour les mener au niveau supérieur …
- En réalité, ce n'est pas tout à fait ce qu'il se passe.
- Exemple d'un tableau d'analyse de joueurs d'une des meilleures équipes de hockey canadien. On remarque que la grande majorité des joueurs sont nés en janvier, février et mars.
- Ce n'est qu'au milieu des années 1980 qu'un psychologue canadien, Roger Barnsley, attire pour la première fois l'attention sur le phénomène de l'âge relatif.

-> Dans tout un groupe de joueurs d'élite de hockey, 40% des joueurs sont nés entre janvier et mars, 30% entre avril et juin, 20% entre juillet et septembre, 10% après octobre.

Explication du phénomène d'âge relatif

-> Explication : au Canada, la date limite d'accessibilité au hockey par tranche d'âge est le 1er janvier. Un garçon qui a 10 ans le 2 janvier peut alors jouer aux côtés de quelqu'un qui n'atteindra pas cet âge avant la fin de l'année.
- Or, dans le hockey canadien, les entraineurs commencent à recruter les joueurs d'équipe star dès 9-10 ans. Il se passe donc deux choses :
1. Les sélectionneurs sont plus susceptibles de juger talentueux les joueurs les plus grands et les mieux coordonnées, avantagés par des mois de maturité supplémentaires décisifs.
2. Ces joueurs, une fois sélectionnés, reçoivent un meilleur entrainement, jouent aux côté de meilleurs coéquipiers. Ils jouent 50 à 75 matchs au lieu de 20 pour ceux de la ligue inférieur.
-> Ils deviennent forcément meilleurs que les autres ! Mais pas car ils avaient de réelles prédisposition, seulement car ils sont nés plus tôt.

-> D'après Barnsley, ce genre de distribution inégale des âges apparait chaque fois que les 3 conditions suivantes sont réunies : 1. La sélection, 2. La répartition par niveaux, 3. L'expérience différenciée.
- Au baseball, la date limite est le 31 juillet et dans les ligues majeures, il y a plus de joueurs nés en aout que dans tout autre mois.
- Idem au football européen dont la date limite est le 1er septembre

Le même phénomène dans l'éducation

-> Exemple 2 : Comme dans l'éducation : les parents d'un enfant né à la fin de l'année civile se demandent souvent s'ils doivent retarder son entrée en maternelle. L'enfant né en début d'année conservera toujours ce petit avantage initial sur celui né en fin d'année.
- Cela enferme les enfants dans des schémas de sur- et sous-performance, d'encouragement et de découragement, qui se poursuivront pendant des années et des années.
- Avec les jeunes enfants, en maternelle et en CP, les enseignants confondent parfois maturité et capacité.

- La seule exception à cela est le Danemark qui attend que se soient aplanies les différences de maturité selon l'âge (pas de sélection par niveaux avant 10 ans).

L'effet Matthieu

- Selon Saint Matthieu, « À tout homme qui a, l'on donnera et il sera dans la surabondance ; mais à celui qui n'a pas, même ce qu'il a lui sera retiré ».
= La réussite est le résultat de ce que les sociologues aiment appeler l' « avantage cumulatif ».

Les conséquences sur notre façon de fonctionner

- Ces exemples nous montrent que les systèmes avec lesquels nous évaluons qui est en avance ne sont pas particulièrement efficaces. Nous croyons que le fait de former le plus tôt possible des ligues de vedettes et des programmes pour surdoués est la meilleure façon de nous assurer qu'aucun talent ne nous échappe.
- Nous créons des règles qui contrecarrent la réussite. Nous sommes trop admiratifs devant ceux qui réussissent et beaucoup trop enclins à écarter ceux qui échouent.
- Nous négligeons le fait que notre rôle est considérable - et par nous » j'entends la société - lorsque nous déterminons qui réussit et échoue.

Chapitre 2 - La règle des 10 000 heures

Exemple de Bill Joy

- Aujourd'hui : il a réécrit Unix, des bouts de son code sont utilisés sur le logiciel du Mac, il est cofondateur de Sun Microsystems, il a réécrit Java, on l'appelle parfois l'Edison d'Internet, c'est l'un des personnages les plus influents de l'histoire moderne.
- Contexte : On imagine facilement que le développement (informatique) était une pure méritocratie à l'époque, où tous les participants étaient jugés uniquement sur leurs réalisations et leur talent

Le talent inné existe-t-il ?

- Les psychologues du monde entier débattent avec acharnement d'une question depuis près d'une génération : le talent inné existe-t-il ? Si la réponse évidente est oui, plus les psychologues se penchent sur la carrière des surdoués, moins il semble que le talent inné ait d'importance et plus la préparation compte.

Test, 1990, psychologue K. Anders Ericsson, prestigieuse académie de musique Hanns-Eisler.

- On sépare les violonistes en 3 groupes : les virtuoses en herbe, les « bons » et ceux qui se destinent à enseigner la musique dans le système scolaire public.
- On leur demande combien d'heures d'exercices ils ont cumulés.
- Ils ont tous commencé sur la même base, à 5 ans, avec 2-3 heures par semaine. Puis l'écart se creuse. In fine, les interprètes d'élites, à 20 ans cumulent 10 000 h d'exercice. Les bons 8 000 h, les futurs professeurs : 4 000 h.

-> L'étude montre qu'il n'y a pas de « musiciens-nés » qui obtiennent des résultats fabuleux avec peu de travail. Il n'y a pas non plus de « désavantagés » qui doivent travailler plus pour arriver au même niveau que d'autres.

-> Les gens arrivés au sommet ne travaillent pas seulement plus ou beaucoup plus. Ils travaillent beaucoup, beaucoup plus que les autres.

-> Il semble émerger un « nombre magique » d'une véritable expertise : 10 000 heures.

Analyse du parcours de Bill Joy

- Durant son enfance, Bill voulait tout savoir sur tout.
- Il a obtenu un score parfait dans l'épreuve de maths du SAT (examen américain)

-> Il avait du talent à revendre, mais la clef de son essor c'est la chance d'être tombé sur un banal édifice sur l'avenue Beal.

À l'époque pour programmer, on utilisait des cartes perforées. On donnait sa carte à une opératrice qui la place en liste d'attente. Vous pouviez ne pas revoir vos cartes pendant des heures ou même une journée. Et si vous

faisiez une seule erreur, une coquille, vous deviez reprendre les cartes, corriger l'erreur et recommencer tout le processus.

-> Lorsque Joy arrive à l'université du Michigan, il ne subit pas cette contrainte. C'est un des rares endroits où les ordinateurs fonctionnent sur **le système du temps partagé,** vous développez et obtenez un retour de la machine en temps réel et plusieurs personnes peuvent programmer en même temps.

(Cher lecteur, souviens-toi bien du « système du temps partagé », on en reparlera plus tard avec Bill Gates ;) — Laura)

-> Lorsque Joy devient mordu de programmation durant sa 1ère année, il se trouve - par le plus heureux des hasards - dans l'un des rares endroits du monde où un jeune de 17 ans pouvait programmer autant qu'il voulait.
-> En moyenne à l'époque, il passait plus de temps chaque semaine au centre informatique que dans la salle de cours. -> Liste des concours de circonstances:
* Parce qu'il était à l'université de Michigan, il a pu s'exercer sur un système de temps partagé au lieu des cartes perforées
* Parce que le système de son université avait un bug, il a pu programmer autant qu'il voulait
* Parce que l'université était prête à mettre le budget, l'espace était ouverte 7/7j et 24/24h : il pouvait donc coder toute la nuit.
-> Parce qu'il a pu y consacrer tant d'heures, il était à la hauteur lorsqu'on a lui a présenté la possibilité de réécrire Unix.
-> Joy était brillant, il voulait apprendre. Cela comptait beaucoup. Mais avant de devenir un expert, il lui a fallu l'occasion d'apprendre *comment*.

SI NOUS GRATTONS À LA SURFACE DE TOUS LES SUCCÈS, TROUVONS-NOUS CHAQUE FOIS UNE OCCASION PARTICULIÈRE DE S'ENTRAINER QUI A PERMIS D'ATTEINDRE LES 10000 H ?

Exemple et analyse des Beatles

- Lennon et McCartney avaient commencé à jouer en duo en 1957, 7 ans avant d'arriver en Amérique. Entre leur premier morceau et leur grand succès, 10 ans se sont écoulés.

- En 1960, alors qu'ils n'étaient qu'un groupe de rock sans le sou, ils ont été invités à jouer à Hambourg en Allemagne. C'est un moment déterminant pour eux. Pourquoi ? Pas pour l'argent, par pour l'acoustique, ou pour un public expert. Au contraire. Ce qui a rendu ce moment déterminant, c'est uniquement la quantité de temps pendant laquelle ils étaient obligés de jouer.

-> Ils jouaient 7/7j, plus de 8 heures par jour.
-> Ainsi, en 1964 au moment de leur grande percée, on estime qu'ils avaient joué sur scène 1200 fois (alors que certains groupes ne font jamais ça de toute leur carrière).

- « Ils n'étaient pas bons sur scène quand ils sont arrivés, mais ils étaient très bons quand ils sont revenus. Ils ont appris l'endurance, une quantité incroyable de morceaux et de reprises … C'est ce qui a fait d'eux ce qu'ils sont devenus. » - Norman

Exemple et analyse de Bill Gates

- Père Gates = riche avocat, sa mère = fille d'un banquier aisé. Gates était précoce et les études l'ennuyaient vite. Ses parents l'ont donc sorti de l'école publique et l'ont envoyé à Lakeside, école privée pour l'élite des familles de Seattle. Ce fut son occasion n°1 !
- L'école a mis sur pied un club d'informatique avec ? **Un terminal en temps partagé !** -> Bill Gates a pu faire de la programmation en temps réel dès sa 4ème, en 1968.
- Occasion 2 : les mères de Lakeside avaient suffisamment d'argent pour payer les frais d'ordinateurs.
- Occasion 3 : Quand les mères de Lakeside n'ont plus eu assez d'argent, une entreprise cherchait justement des personnes pour vérifier son code durant les week-ends (Bill Gates a bien sûr était volontaire).
- Occasion 4 : Une entreprise, ISI, a engagé Gates pour travailler sur son logiciel.
- Occasion 5 et 6 : Gates habitait à distance de marche de l'université de Washington et l'université avait justement du temps d'ordinateur à offrir de 3 à 6h du mat, dont Gates a profité.
- Occasion 7 : Grâce à son expérience, Bill Gates a été recommandé à une entreprise (TRW) et a obtenu son premier job.

-> Ces 5 années, de la 4ème à terminale ont été pour Gates l'équivalent de Hambourg pour les Beattles.

Les personnes les plus riches de l'humanité

- Tous les personnages hors norme que nous avons vu jusqu'ici ont bénéficié, sous une forme ou une autre d'occasions inhabituelles.
-> Liste des 75 personnes les plus riches de l'histoire de l'humanité.
- Parmi la liste, un grand nombre (14) sont Américains, nés au cours d'un intervalle de 9 ans au milieu du XIXè siècle.

Pourquoi ?

- Dans les années 1860 et 1870, l'économie américaine a traversé ce qui a sans doute été la plus grande transformation de son histoire. C'est à cette époque là que les chemins de fers ont été construits et que Wall Street a émergé.
- Il y a eu un créneau particulier de 9 ans, qui était exactement ce qu'il fallait pour voir le potentiel que détenait l'avenir. Les 14 individus de la liste avaient vision et talent. Mais ils ont aussi profité d'une occasion extraordinaire.

Adaptation de la théorie du timing pour Gates

- Si janvier 1975, était l'aube de l'ère de l'ordinateur personnel, qui était en meilleure position pour en tirer avantage ?
- L'âge parfait, en 75, c'est d'être assez vieux pour faire partie de la révolution en marche, mais pas vieux au point de la manquer. Idéalement vous deviez avoir 20-21 ans, c'est à dire être né en 1954 ou 1955.
- Bill Gates : 28 octobre 1955
- Paul Allen : 21 janvier 1953
- Steve Ballmer : 24 mars 1956
- Steve Jobs : 24 février 1955
- Eric Schmidt : 27 avril 1955
- Bill Joy : 8 novembre 1954
- Autres fondateurs de Sun Microsystems : Scott McNealy 13 novembre 1954, Vinos Khosla : 28 janvier 1955, Andy Bechtolsheim : 30 septembre 1955.

Chapitre 3 : L'ennui avec les génies

Christopher Langan, QI de 195 (Einstein 150)
- Participe à 1vs10 (émission culture, 1 personne affronte 100 personnes pour répondre à des questions)
- Il est très particulier, et parle avec assurance, sans un brin d'hésitation.
- Chaque question que Saget (le présentateur) posait, il la balayait, comme si elle était d'une simplicité évidente. Lorsque ses gains ont atteint 250000$ il a calculé que s'il restait, les risques de tout perdre devenaient plus grands que les bénéfices potentiels, il est donc parti en prenant l'argent.

L'étude des enfants surdoués de Terman : les « Termites »
- Terman constitue un groupe de jeunes génies dont le QI atteignait en moyenne 140 et pouvait aller jusqu'à 200, sélectionnés à travers les écoles primaires de Californie,
- Les « termites » ont été les sujets de ce qui deviendrait une des études psychologiques les plus célèbres de l'histoire. Comme une mère poule, Terman a passé le reste de sa vie à surveiller les enfants dont il avait la charge.
- « Chez un individu, rien n'est aussi important que son QI, sauf peut-être sa morale », « nous devons nous tourner pour produire les leaders qui feront progresser la science, les arts, le gouvernement, l'éducation, et le bien être de la société en général.

-> Mais les génies sont-ils réellement capables de tout ?

Exemple de test d'intelligence : les matrices progressives de Raven

- Au fil des ans, un grand nombre d'études ont été effectuées afin de déterminer comment le score d'une personne évaluée au cours d'un test de QI comme les Matrices se traduit par une réussite dans la vraie vie :
* Inférieur à 70 : handicapés mentaux
* 100 : dans la moyenne
* 115 : vous pouvez suivre et réussir un programme de 3ème cycle raisonnablement concurrentiel.
* Plus votre résultat est élevé et plus votre niveau d'études est important, plus vous serez susceptibles de gagner de l'argent, et plus vous vivrez longtemps.

-> Une ombre au tableau : lorsqu'on atteint un QI d'environ 120, le fait d'avoir des points de QI additionnels ne semble pas se traduire en avantage mesurable dans le monde réel.
- Le QI est comparable à la taille au basketball. Un joueur qui fait deux mètres n'est pas nécessairement meilleur que celui a qui a 5 centimètres de moins. Il suffit en fait qu'un joueur de basketball soit suffisamment grand et il en va de même pour l'intelligence. L'intelligence a un seuil.
- Exemple de la provenance universitaire de prix Nobel américains : pour recevoir un prix nobel, il ne faut pas nécessairement être allé dans les meilleures universités. Il faut apparemment avoir l'intelligence nécessaire pour s'inscrire dans une université au moins aussi bonne que Notre-Dame ou l'université de l'Illinois. C'est tout.

= L'EFFET DE SEUIL

L'importance d'autres facteurs que l'intelligence

- Si l'intelligence n'a qu'une importance relative, passé un certain point, d'autres facteurs - qui n'ont rien à voir avec l'intelligence - doivent commencer à prendre plus d'importance.
- Autre exemple de test : trouvez le plus d'usages possible aux objets suivants : 1 une brique 2 une couverture. = test de divergence.
* avec un test de divergence, il y a plus d'une bonne réponse. Le test mesure non pas l'intelligence analytique, mais quelque chose de profondément différent : la créativité.
* À ce test, 1 personne répond avec des réponses variées, osées, des contextes différents / une autre, d'un QI plus élévé, reste dans des

réponses banales. À votre avis, lequel est le plus à même d'effectuer le genre de travail brillant et imaginatif qui permet de remporter le prix Nobel ?

-> Telle a été l'erreur de Terman, tombé en pâmoison sur les 1% des 1% les plus brillants, sans s'apercevoir du peu d'importance de ce fait apparemment extraordinaire.
-> Dans le 4ème volume de son Genetic Studies of Genius, il disait : « nous avons vu que l'intellect et la réussite sont loin d'obéir à une corrélation parfaite ».

Chapitre 4 - L'ennui avec les génies, seconde partie

Deux profils
- Christopher Lagan (le génie reparti avec 250 000$ d'un jeu télévisé), a 190 de QI, a connu une enfance extrêmement difficile, de mauvaises expériences avec l'éducation / système administratif qui le font abandonner l'université. Il vit aujourd'hui dans une ferme.
- Oppenheimer, brillant, étudie à Harvard, À Cambridge, aux prises avec la dépression, il tente d'empoisonner son directeur d'études. Il est mis en probation. Finalement il a dirigé les recherches américaines sur le développement de la bombe nucléaire pendant la 2ème Guerre Mondiale.

Qu'est-ce qui fait la différence?
- La qualité particulière qui vous permet de vous tirer d'une condamnation ou encore de convaincre un professeur de vous déplacer de la section du matin à celle de l'après-midi est ce que le psychologue Robert Sternberg appelle « l'intelligence pratique ».
= le fait de savoir quoi dire, à qui le dire, quand le dire et comment le dire pour obtenir un effet maximal.

= c'est un savoir qui aide à décrypter des situations, à obtenir ce que vous voulez.
= C'est une intelligence différente de la capacité analytique mesurée par le QI.

Intelligence analytique / intelligence pratique

- Vous pouvez avoir beaucoup d'intelligence analytique et très peu d'intelligence pratique, ou inversement, ou beaucoup des deux (comme Oppenheimer).
- Intelligence analytique : elle est dans les gènes, on né intelligent, le QI est une mesure jusqu'à un certain point, d'une aptitude innée.
- Intelligence pratique, la finesse sociale, est un savoir acquis. Un ensemble d'aptitudes à apprendre. L'endroit où on l'apprend, c'est avec notre famille.

L'expérience, menée par Annette Lareau sur des groupes d'élèves de CE2. Elle suit les familles de nombreuses heures.

- Deux modes d'éducation émergent : les parents les plus riches ont une façon de faire / les parents plus pauvres en ont une autre.
- Parents les plus riches : fortement engagés dans les loisirs de leurs enfants, les amènent d'une activité à l'autre, les interrogent sur leurs professeurs, entraineurs, coéquipiers.
- Parents plus pauvres : inventent des jeux à l'extérieur, pas beaucoup d'activités, jouent avec leurs frères et soeurs.
// Parents + riches : discutent avec leurs enfants, raisonnent avec eux, ne se contentent pas de donner des ordres.
// Parents + pauvres : intimidés par l'autorité, réagissent passivement, restent en retrait.

Résultats
-> Éducation des enfants de la classe moyenne = efforts actifs pour « favoriser et évaluer les talents, les opinions, les aptitudes de l'enfant ».
-> Éducation des parents pauvres = stratégie « d'accomplissement de la croissante naturelle ». Considèrent qu'il ont la responsabilité de s'occuper de leurs enfants tout en les laissant grandir et se développer d'eux-mêmes.

Conséquences

- Les enfants les plus pauvres : mieux élevés, moins geignards, plus créatifs, sens de l'indépendance bien développé. Sentiment émergent de « distance, de méfiance et de contrainte ».
- Enfant classe moyenne : emploi du temps rempli, travaille en équipe et fait face à des cadres hautement structurés, ont l'habitude d'interagir avec des adultes, savent comment prendre la parole si besoin. On leur apprend qu'ils ont droit de poursuivre leurs propres préférences individuelles. Le sens de « privilège » qu'on leur enseigne est une attitude qui convient parfaitement à la réussite dans le monde moderne.

Retour à l'exemple des Termites

- Arrivés à l'âge adulte, Terman les divisent en 3 groupes.
* les 150 du haut : les 20% au sommet, les véritables réussites = groupe A. 90% du groupe A a décroché un diplôme universitaire.
* 60% du milieu, réussite « satisfaisante » = groupe B.
* 150 du bas, ceux qui ont le moins utilisé leur capacité mentale supérieure = groupe C.
- Quelle était la différence ? = les origines familiales.
* Les A venaient en très grande majorité des classes moyennes et supérieures. Considérés comme beaucoup + alertes, calmes, séduisants, bien habillés.
* Les C, par contre, venaient des quartiers pauvres. Près d'un parent sur 3 avait décroché de l'école avant la quatrième.

-> Que manquait-il donc aux C ? Quelque chose qu'on aurait pu leur donner, si seulement on avait su qu'ils en avaient besoin : une communauté, autour d'eux, qui les aurait préparés convenablement pour le monde. Les C étaient du talent gaspillé.

Chapitre 5 - Les trois leçons de Joe Folm

Profil de Joe Folm

- Flom a grandi pendant la Grande Dépression, dans le quartier de Borough Park, à Brooklyn. La pauvreté de sa famille était désespérante.

- Dès l'age de 6 ans, il savait qu'il voulait étudier le droit. Il était brillant et a suivi un excellent parcours éducatif.
-> Pendant 30 ans Joseph Flom du cabinet Skadden, Arps a été l'avocat que s'arrachaient toutes les entreprises les plus cotées.

Les coulisses de la réussite

- Quelles occasions se sont présentée à Joe Flom ? Démêlons l'écologie de Flom et identifions les conditions qui ont favorisé son éclosion.
- Si nous racontons des histoires sous forme de conte de fées, c'est parce que nous sommes captivés par l'idée d'un héros solitaire réussissant contre vents et marées.
- Tous les éléments de sa vie qui semblaient à son désavantage - le fait d'avoir été un enfant pauvre, né de travailleurs du vêtement ; le fait d'avoir été juif à l'époque où les juifs faisaient l'objet d'une forte discrimination ; d'avoir grandi au cours de la Grande Dépression - se sont révélés contre toutes attentes, des avantages.

Leçon n°1 : de l'importance d'être Juif.

- Lors d'un entretien d'embauche avec un des meilleurs cabinets, Flom est recalé car il est juif et pauvre. À moins d'être d'une bonne famille, de la bonne religion, et de la bonne classe sociale, à l'époque, un diplômé de droit n'avait d'autre choix que d'entrer dans une plus petite firme d'avocats.
- À l'époque : les litiges étaient pour les cabinets juridiques de seconde zone. Les firmes très conservatrices ne s'impliquaient pas dans des offres publiques d'achat hostiles.
- Si vous étiez un avocat juif du Bronx ou Brooklyn dans les années 1950 à 1960, comme Joe Flom, les « litiges » c'est tout ce dont vous pouviez vous occuper.

Changement de donne

Puis sont arrivées les années 70. On a laissé tomber la vieille aversion envers les poursuites. Emprunt + facile, lois fédérales + relâchées, marchés internationalisés, investisseurs + entreprenants = explosion du nombre et de la taille des acquisitions d'entreprises.

-> soudain les OPA hostiles et les litiges étaient devenus l'ambition de tout cabinet juridique. Et qui était l'expert dans ces deux domaines soudainement cruciaux ? Les cabinets de 2ème catégories, jadis marginaux.
-> et pendant 20 ans, Flom s'était perfectionné chez Skadden, Arps. Quand le monde a changé, il était prêt. Il n'a pas triomphé de l'adversité. Plutôt, ce qui était un obstacle au départ a fini par devenir une occasion.

Leçon n°2 : la chance démographique

Maurice Janklow et son fils : Mort Janklow
- Maurice Janklow : Intelligent, instruit, venant d'une famille rompue aux règles du système, il vivait dans la ville la plus économiquement active du monde. La carrière de Maurice Janklow n'a pas décollé comme il l'espérait.
- Mort Janklow a établi un cabinet juridique dans les années 60, vendu une des toutes premières franchises de télévision cablée pour une fortune, lancé une agence littéraire dans les années 70 qui est devenu l'une des plus prestigieuses du monde. Tous les rêves qui ont échappés au père ont été réalisés par le fils.

Revenons à l'étude de Terman (abordée page 9 et 13) -> Examinons les différences générationelles.
- Il y a une autre façon de décomposer ses résultats. On les divise en 2 groupes, selon les dates de naissance des Termites : ceux nés entre 1903 et 1911 et ceux nés entre 1912 et 1917. Ceux qui ont échoués sont beaucoup plus susceptibles de venir du premier groupe.
- Naitre avant 1911 était une malchance démographique, les évènements les plus dévastateurs du XXème vous frappent exactement au mauvais moment.
-> La même logique s'applique aux avocats juifs de NY et aux Janklow.

Le contexte de Maurice Janklow
- Durant les années de Grande Dépression à NY, les avocats juifs (la moitié du barreau métropolitain) ont découvert que leur pratique était devenue « le chemin le plus digne vers la famine ».

- Maurice Janklow est né en 1902, lorsque la crise de 29 a commencé, il venait de se marier et d'acheter sa grosse voiture, de s'établir dans le Queens et de faire un gros pari sur une entreprise. Le moment n'aurait pas pu être plus mal choisi.

Le contexte de Mort Janklow

- Né dans les années 1930, pendant un creux démographique. La génération née durant cette décennie était sensiblement moins nombreuse que celles qui l'ont précédée et qui l'ont immédiatement suivie.
- Voici quelques avantages qu'on peut avoir à faire partie d'une génération moins importante en nombre : beaucoup d'espace dans les salles de cours et les résidences, professeurs plein de sollicitude. Surtout : la réserve de nouveaux arrivants sur le marché de l'emploi est basse, et la demande est élevée. (Les classes étaient deux fois moins nombreuses que 25 ans auparavant)

-> Le sentiment de disponibilité, si nécessaire au succès ne vient pas seulement de nous ni de nos parents. Il vient de notre époque : des occasions particulières dans l'histoire. Pour un jeune futur avocat, le début des années 1930 était un moment magique pour naitre, tout comme 1955 pour un programmeur ou 1835 pour un entrepreneur.

Leçon n°3 : de l'industrie du vêtement et d'un travail porteur de sens

Louis et Regina Borgenicht

- Immigrés d'Europe de l'Est arrivés à NY avec presque rien. Tous les deux ont une forte expérience dans le vêtement/textile. Les premiers jours, Louis travaille en tant que vendeur de rue, vendant plusieurs types d'articles.
- Puis Louis a eu sa révélation : en Amérique, les pauvres pouvaient s'épargner tout le travail long et monotone de la confection de leurs vêtements : ils n'avaient qu'à aller dans un magasin.
- Il voulait trouver l'article original, quelque chose que les gens portaient mais qui n'était pas vendu dans les magasins. Et Louis Borgenicht n'avait jamais vu de tablier pour enfant à la vente en magasin.

- Le lendemain à 10h, sa femme et lui ont cousu 40 tabliers. En une matinée, il les a tous vendus.

Contexte du vêtement à l'époque

- À l'époque, le marchand de tissu habillait le monde, des trois besoins fondamentaux de cette société simple, l'habillement, la nourriture et le logement, le vêtement était l'aristocratie.
- De la fin du XIXè au milieu du XXè, l'industrie alimentaire était la plus active du point de vue économique.
- Arriver à NY dans les années 1890 avec un savoir-faire en couture, c'était un coup de chance extraordinaire. C'est comme arriver à la Silicon Valley en 1976 en étant programmeur avec 10 000h d'expérience.

Borgenicht + le contexte

- Les Borgenicht voulurent diversifier leurs activités. Ils commencèrent à confectionner des tabliers pour adultes, puis des jupons, puis des robes. Dès janvier 1892, les Borgenicht avaient 20 employés, ils possédaient leur propre usine, une clientèle croissante dans un magasin dans les quartiers chics tenu part une autre famille d'immigrants juifs : les frères Bloomingdale.
- Ce que Borgenicht tirait de ses journées de 18h était une leçon d'économie moderne. Il apprenait la recherche de marché, la fabrication, comment négocier avec les Yankees, à être à l'écoute de la culture populaire, décrypter les tendances.
- Les immigrants irlandais, italiens n'avaient pas cet avantage. Ils allaient être journaliers, domestiques, travailleurs dans le bâtiment, des métiers où jamais ils n'apprendraient la recherche de marché ou la fabrication.

L'épanouissement au travail

- L'autonomie, la complexité, et un lien entre l'effort et la rémunération sont d'après la plupart des gens, les qualités que doit comporter le travail pour être satisfaisant. En définitive, ce n'est pas une somme d'argent qui fait notre bonheur au bureau. C'est l'épanouissement que nous procure le travail.
Louise Farkas analyse les emplois de familles juives sur plusieurs générations

- Les arbres généalogiques des Juifs rencontrés par Farkas s'étalent sur des pages, tous quasi identiques, jusqu'à l'inéluctable conclusion : les médecins et les avocats juifs ne sont pas devenus des professionnels en dépit de leurs humbles origines, mais grâce à elles.
- L'industrie du vêtement était le camp d'entraînement des professions libérales.
- Le père de Joe Flom confectionnait des épaulettes de robes, celui de Robert Oppenheimer était manufacturier de vêtements, les fils de Louis et Regina Borgenicht sont allés à la fac de droit, et leurs petits-efnants sont également devenus médecins et avocats.

Le parfait avocat

- Né dans un creux démographique, il a fréquenté les écoles publiques de NY à leur zénith, il sera juif et aura été tenu à l'écart des grands cabinets à cause de ses origines, ses parents auront fait un travail porteur de sens dans l'industrie vestimentaire, transmettant à leurs enfants : complexité, autonomie, corrélation entre effort et récompense.
- La date de naissance parfaite : 1930. Ainsi en 1970, aux prémices de la révolution du monde juridique, ils ont déjà 15 années d'expérience dans le domaine de la fusion-aquisition.

PARTIE 2 - L'HÉRITAGE

Chapitre 6 - Harlan, Kentucky

- Ville d'Harlan, deux familles ne s'entendent pas. Après un élément déclencheur, une série incroyable de meurtres des membres des familles s'installent + quelques dommages collatéraux. Des phénomènes identiques se produisent dans la même région.
- Quelles était la cause de la tendance appalachienne ? Cette région était affectée par une variété particulièrement virulente de ce que les sociologues appellent une « culture de l'honneur ».

Cultures de l'honneur

- Les cultures de l'honneur ont tendance à s'établir dans les sommets et autres zones à peine fertiles, comme la Sicile ou les régions montagneuses du Pays basque espagnol. Dans ces zones, il n'y a rien à cultiver, on ne peut qu'élever chèvres et moutons. La mentalité des gardiens de troupeaux est très différente de celle des cultivateurs. La survie d'un fermier dépend de la coopération des autres membres de la communauté, le gardien de troupeau lui est laissé à lui-même.
- Il s'inquiète du vol de ses bêtes, il doit être combatif pour dissuader tout vol et montrer qu'il n'est pas faible. C'est un monde où la réputation d'un homme est une part essentielle de son gagne-pain et de sa valeur personnelle;

Pourquoi les régions pauvres des Appalaches étaient-elles ainsi ?

- Elles ont été colonisés en majeure partie par des immigrants d'une des cultures de l'honneur les plus féroces du monde : les « scotch-irish » (des Irlandais de la région de Ulster).
- Le triomphe de la culture de l'honneur permet d'expliquer les traits si caractéristiques de la criminalité dans le sud des États-Unis.

- Mais la vérité, c'est que si nous voulons comprendre ce qui est arrivé dans ces petites villes du Kentucky au XIXè siècle, il faut retourner dans le passé, et pas seulement d'1 ou 2 générations. Il faut reculer de 2, 3 ou 4 siècles vers l'autre côté de l'océan et examiner de près le gagne-pain des gens d'une région géographique bien précise.

Expérience de Dov Cohen et Richard Nisbett

Cohen et Nisbett sélectionnent des personnes pour incarner leur groupe test.
- Ils font passer une moitié de leur groupe test : des hommes, le groupe témoin, dans un couloir où rien ne se passe.
- L'autre moitié du groupe passe un à un dans le même couloir et se font insulter par quelqu'un au milieu du chemin.
- Ensuite ils leur prélève des échantillons de salive et on leur raconte l'histoire d'un homme qui se jette sur la petite amie d'un autre (censée être source d'irritation).

-> Résultats - Quand on leur demande comment ils réagiraient suite à l'histoire racontée, on trouve une différence nette dans le groupe qui se fait insulter :

- certains ont un taux de cortisol bas, en rigolent, et disent qu'ils laisseraient le garçon tranquille.
- D'autres un pic de cortisol et disent qu'il casserait la gueule du garçon.

-> Ceux qui ont une réponse violente sont les étudiants du Sud.

-> Étrange étude n'est-ce pas ? C'est une chose que de conclure que des groupes de gens dont le mode de vie est à peu de chose près la réplique de celui de leurs ancêtres agissent comme ces derniers. Mais là, ils n'étaient pas gardien de troupeau, leurs parents non plus, ils vivaient à la fin du XXè et non le XIXè.
- Les héritages culturels des forces puissantes. Il ont des racines profondes et durent longtemps. Ils persistent, quasi intact, d'une génération à l'autre, même lorsque les conditions économiques, sociales, et démographiques qui les ont engendrés ont disparues.

Jusqu'ici nous avons vu que la réussite provient de l'accumulation constante d'avantages : le moment et le lieu de votre naissance, la profession de vos parents, les circonstances de votre éducation, tout cela influence vos chances de succès dans le vie.

-> Maintenant, nous allons nous demander si les traditions et les attitudes héritées de nos ancêtres peuvent jouer le même rôle.

Chapitre 7 - La théorie ethnique des accidents d'avion

- Le matin du 5 août 1997, le commandant de bord du vol 801 de Korean Air, un pilote expérimenté, décoré, bien sous tout rapport, allait embarquer pour son dernier vol.
- Le soir l'avion qu'il pilotait se crashait. 2 ans plus tard, un boeing 747 de la même compagnie s'écrase à Séoul, puis suivront en quelques années 5 autres crash de la même compagnie.
- Entre 1988 et 1998, le taux de perte pour United Airlines était de 0,27, sur des millions de vols.
-> Sur la même période, celui de Korean Air était de 4,79, soit 17 fois plus élevés.
- En pleine controverse, un rapport sur la compagnie fuite. On rapporte que les équipages de vol fumaient près de l'avion pendant le ravitaillement en carburant, que l'équipage lisait des journaux pendant le vol les empêchant de voir certains signaux d'alerte, le moral était bas, les normes de formation pour 747 médiocres.

-> Puis un miracle s'est produit, Korean Air s'est remise sur pied, son dossier est sans tâche depuis 1999.
Nous verrons comment Korean Air a réussi à se remettre sur pied, à partir du moment ou elle a reconnu l'importance de son héritage culturel.

Circonstances d'accidents d'avion

- Dans un nombre accablant d'accidents, l'avion est en retard sur l'horaire. Dans 52% des cas, le pilote est resté éveillé au moins 12h. Dans 44%, les

deux pilotes volent ensemble pour la 1ère fois et ne sont pas à l'aise l'un avec l'autre.
-> Le genre d'erreurs qui cause les accidents aériens concerne invariablement le travail en équipe et la communication.

Le crash de l'avion Avianca en 90

- Temps mauvais, l'avion descendait vers l'aéroport JFK à NY. À cause du brouillard et de forts vents, de nombreux retards s'installent. Le vol est retenu a 3 reprises par la tour de contrôle, et cumule 1h15 de retard. Au moment où ils vont atterrir, en pilote manuel car le PA était défectueux, un changement de vent déstabilise la vitesse l'avion, un moteur lâche, puis un 2ème. L'avion se crash, il n'avait plus de carburant.
- Les linguistes mettent en cause le « discours atténué » du copilote : Mauricio Klotz, qui alors qu'il manquait de carburant de façon critique, se contentait de dire à la tour de contrôle « on remonte, on se maintient à 3000 mètres et euh, on manque de carburant ». Ce problème de discours vient souvent du fait que le co-pilote, subordonné du commandant de bord, n'ose pas s'adresser de façon trop directive à son supérieur, et atténue donc son discours.
- Les avions sont plus sûrs lorsque le pilote le moins expérimenté est aux commandes, car cela veut dire que le copilote n'aura pas peur de parler franchement. Au cours des 15 dernières années,la lutte contre l' « atténuation » est devenue une des principales croisades de l'aviation commerciale.
- Les experts en aviations nous diront que c'est avant tout le succès de la guerre contre l'atténuation qui a permis le déclin extraordinaire des accidents d'avion au cours des dernières années.

Travaux de Geert Hofstede

- Il travaillait au service des ressources humaines du siège social européen d'IBM. Ses questionnaires étaient longs et complexes et au fil du temps, Hofstede a pu développer une énorme base de données afin d'analyser les différences entre les cultures.
- Il a par exemple pu distinguer les cultures selon le degré d'autonomie qu'elles exigent de leurs membres pour subvenir à leurs propres besoins : l'échelle d'individualisme/collectivisme : n°1 USA - dernier : Singapour.

-> Ce qu'il disait : chacun de nous a sa personnalité distincte mais, au-dessus, il y a des schémas, des a priori, et des réflexes qui nous sont transmis par l'histoire de la collectivité dans la quelle vous avons grandi, et ces différences sont extraordinairement précises.

L'importance de la culture dans le crash de l'avion Avianca

-> Il a aussi établi l'indice de distance hiérarchique (IDH). Dans les pays à faible IDH, ceux qui détiennent le pouvoir en ont presque honte, et essaient d'en minimiser l'importance (au Pays-Bas par exemple).
-> Le travail de Hofstede suggérait quelque chose qui n'était venu à l'esprit de personne dans le domaine de l'aviation : que la tâche de convaincre les copilotes de parler avec assurance allait largement dépendre du rang de leur culture sur l'IDH. Et quel pays se situe à l'autre extrémité du barème de l'IDH ? La Colombie.
- On ne peut comprendre le comportement du co-pilote Mauricio Klotz sans tenir compte de sa nationalité, et que sa difficulté, ce jour-là était uniquement son respect profond et constant de l'autorité : Klotz se considère comme un subordonné. Résoudre la crise n'est pas son rôle, mais celui du command de bord - qui est épuisé et ne dit rien. Klotz tente de dire à la tour de contrôle qu'il est en difficulté, mais il utilise son propre langage culturel, comme un subordonné parlerait à un supérieur.

Analyse du crash du vol Korean Air 801 à Guam par Malcolm Brenner

- Complication 1 : L'aéroport de Guam a un faisceau d'atterrissage (faisceau de lumière indiquant la piste d'atterrissage). Mais ce soir là, le faisceau ne fonctionne pas.
- Complication 2 : Normalement dans le Pacifique Sud, on n'a pas d'orages. Mais ce soir-là, il y avait de petites cellules orageuses. Le pilote reçoit l'autorisation d'effectuer une approche par VOR/DME (système de positionnement radioélectrique). C'est compliqué, ça se fait en plusieurs étapes. Lorsque le commandant voit les lumières de Guam, il décide de faire une approche visuelle. Mais chaque fois qu'un pilote choisit un plan, il est censé préparer un plan B au cas où les choses se gâteraient. Et ce commandant de bord ne l'a pas fait.
- Son approche aurait pu fonctionner sauf que la balise VOR n'est pas à l'aéroport, mais à 4km, à Nimitz Hill. Le pilote était au courant, il l'avait

précisé dans sa séance d'instructions avant le décollage. Mais il est 1h, il n'a pas dormi depuis 6h du mat la nuit précédente. Il est épuisé (= complication 3).
-> 3 conditions préalables classiques à l'écrasement d'avion, les trois mêmes qui ont préparé le terrain à celui du vol 052 d'Avianca : 1. une défaillance technique mineure, 2. le mauvais temps, 3. un pilote fatigué.
-> La situation aurait pu être arrangé, si les personnes dans la cabine de pilotage avait communiqué clairement.

L'importance de la culture dans le crash du vol Korean Air 801

- Le copilote demande « Ne croyez vous pas qu'il pleut davantage ? Dans cette région-ci ? » -> ce qu'il veut dire « Commandant. Vous nous avez engagés dans une approche visuelle, sans plan B et il fait un temps affreux dehors. Vous pensez que nous allons sortir des nuages à temps pour voir la piste d'atterrissage. Mais si nous ne la voyons pas ? Il fait un noir d'encre dehors, il pleut à verse et le faisceau d'atterrissage est en panne ».
- Le mécanicien dit « le radar météo nous a beaucoup aidé » -> ce qu'il veut dire « Ce n'est pas une nuit où vous pouvez vous fier uniquement à vos yeux pour atterrir. Regardez ce que nous dit le radar météo : nous allons au-devant de problèmes. »
- Dans le dialogue, la Corée comme dans beaucoup de pays asiatiques est axée sur le récepteur. Il appartient à celui qui écoute de comprendre ce qui est dit. Le mécanicien considère qu'il en a dit assez. Exemple :
* Chef de Division (CD) : Il fait froid et j'ai un peu faim (= pourquoi ne m'offrez vous pas un verre ou quelque chose à manger ?)

Résolution du problème de communication chez Korean Air

- En 2000, Korean Air a décidé d'agir, faisant intervenir un spécialiste externe venant de Delta Air Lines.
- Sa 1ère décision : tous les employés vont de voir parler Anglais.
- Sa 2ème décision : il confie le département des programmes de formation et d'instruction à une filiale de Boeing.
- La raisonnement de Greenberg partait du fait que l'anglais constituait la langue du monde l'aviation. Les listes de contrôles destinées aux pilotes, détaillant chaque élément important d'une procédure étaient en anglais.

Lorsque les pilotes s'adressaient à la tour de contrôle, où qu'ils soient, c'est en anglais.
- Greenberg voulait donner une 2ème identité à ces pilotes. Leur problème, c'était d'être pris au piège des rôles dictés par le poids considérable de l'héritage culturel de leur pays. Ils avaient besoin d'une occasion qui leur permettrait de sortir de ces rôles lorsqu'ils étaient assis dans le poste de pilotage, et la langue était la clef de cette transformation.

Chapitre 8 - Rizières et tests de mathématiques

Le fonctionnement et l'importance des rizières

- Bon an, mal an, depuis le début de l'histoire, les fermiers asiatiques s'adonnent au même modèle d'agriculture, complexe et inlassable.
- La culture du riz est bien plus complexe que les autres. Il ne suffit pas de dégager un champ, il faut construire chaque paliers de la rizière à flanc de montagne. Il existent plus de 20 variétés de riz, chacune avec leurs particularité, l'irrigation est très complexe et doit être très précise. Ils peignent chaque plan pour enlever les insectes, etc.
- Pour être quelqu'un dans cette partie de la Chine, il faut avoir du riz. C'est lui qui fait tourner le monde.

La différences des chiffres en anglais et en chinois

- Lisez à haute voix cette liste de nombre : 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6. Mémorisez la séquence en une vingtaine de seconde.
* Si vous êtes anglophone, vous avez environ 50% de chances de vous rappeler intégralement la séquence.
* Mais en Chinois, vous êtes presque certain de vous en servir à chaque fois.
-> Pourquoi ? Parce qu'en tant qu'être humains, nous enregistrons les chiffres dans une boucle de mémoire d'environ deux secondes. Et le chinois permet de comprimer ces 7 nombres en 2 secondes.

Impact sur le rapport aux mathématiques

- En anglais le système des nombres est hautement irrégulier. Ce n'est pas le ças en Chine, au Japon ou en Corée. Ces pays ont un système de calcul logique. Onze se dit « dix-un ». Vingt-quatre « deux-dizaines-quatre ».
- Les enfants chinois de 4 ans savent compter en moyenne jusqu'à quarante. À cet âge les enfants américains ne savent compter que jusqu'à 15 et la plupart n'atteignent pas quarante avant d'avoir 5 ans. -> À 5 ans, les enfants américains ont déjà un an de retard sur leur pairs asiatiques quant aux aptitudes mathématiques.
- Demandez à un enfant asiatique d'additionner « trois-dizaines-sept » et « deux-dizaines-deux » et voilà, l'équation nécessaire est déjà là, incluse dans la phrase.
- Le désenchantement si souvent évoqué vis-à-vis des mathématiques chez les enfants occidentaux débute entre le CE2 et le CM1. Ce désenchantement est peut-être du en partie au fait que les mathématiques paraissent dépourvues de sens : leur structure linguistique est maladroite. Les enfants asiatiques par contraste ne ressentent absolument pas cette confusion.

Le lien entre riziculture et rapport au travail

- Il n'est pas étonnant qu'à travers l'histoire, les riziculteurs aient toujours travaillé plus que presque tous les autres types d'agriculteurs.
* Les cueilleurs (le peuple !Kung par ex) travaillent en tout et pour tout 12 à 19 heures par semaine et passent le reste du temps à danser, se rendre visite etc.
* Graham Robb affirme que même en plein XIXè siècle, la vie des paysans français était essentiellement composée de brefs épisodes de travail suivis de longues périodes d'oisiveté.
-> Une rizière exige un travail 10 à 20 fois plus intense qu'un champ de maïs ou de blé d'une taille équivalente. Certaines estimations fixent la charge de travail annuelle d'un cultivateur de riz quantique en Asie à 3000 heures. C'est immense !

- Mais ce qui rachetait la vie d'un riziculteur, c'était la nature du travail. Comme les juifs dans le textile à NY : leur travail avait du sens. Plus on travaille dans un rizière, meilleur est son rendement.

- Les paysans européens étaient essentiellement les esclaves à faible revenu d'un propriétaire aristocrate, sans grand contrôle sur leur propre destinée.
- Dès les XIV et XV siècle, les propriétaires dans la Chine centrale et du Sud avaient un rapport presque non-interventionniste avec leurs locataires : ils recueillaient un loyer fixe et laissaient les fermiers s'occuper de leurs affaires. En somme le propriétaire dit « je reçois 20 boisseaux, quelque soit la récolte, et si elle est vraiment bonne, vous aurez un supplément ».

- Les proverbes paysans russes et chinois montrent cette différence de mentalité
* En Russie « Si Dieu ne l'apporte pas, la terre ne le donnera pas » : fatalisme pessimiste représentatif d'un système féodal
* En Chinois « Celui qui se lève avant l'aube 360 jours par an ne peut qu'enrichir sa famille » : conviction que le travail intense apporte ses récompenses.

Exemple d'une vidéo de Schoenfeld

- On y voit une jeune femme de 25 ans qui se débat avec un problème de maths. Au lieu d'abandonner rapidement, elle s'acharne avec un réel intérêt pour enfin aboutir à la solution.
- Au cours de sa carrière, Schoenfeld a filmé un grand nombre d'étudiants en train de résoudre des problèmes de mathématiques. Mais la vidéo de Renée est une de ses préférées, parce qu'elle illustre magnifiquement ce qui constitue, selon lui, le secret de l'apprentissage des mathématiques.
- Schoenfeld a un jour demandé à un groupe de collégiens combien de temps ils travaillaient à un problème de maths avant de conclure qu'il était trop difficile pour qu'ils trouvent la réponse. Le temps de réponse variait entre 35 secondes à 5 minutes. Moyenne : 2 minutes.
- Pour Schoenfeld, les maths ne sont pas une capacité innée. Ce n'est pas tant un aptitude qu'une attitude. On maitrise les mathématiques si on est prêt à essayer. C'est ce que Schoenfeld tente d'enseigner à ses étudiants.

Exemple du TIMSSs

- Tous les 4 ans, un groupe d'éducateurs venant de plusieurs pays fait passer un examen détaillé de mathématiques et de sciences à des élèves du monde entier, du primaire au collège. C'est le TIMSS.

- Ce n'est pas une sinécure, ce questionnaire compte 120 questions. En fait, il est si fastidieux et exigeant que bien des élèves laissent jusqu'à 10 ou 20 questions sans réponse.
-> Voici la partie intéressante : il s'avère que le nombre moyen de réponses à ces questions varie d'un pays à un autre. Alors que se passe-t-il d'après vous si on compare le classement du questionnaire avec celui du test de mathématiques ? Ce sont exactement les mêmes. Autrement dit, les pays dont les élèves sont disposés à se concentrer et à rester assis assez longtemps pour s'appliquer répondre à chaque question d'un questionnaire sans fin sont aussi les pays dont élèves réussissent le mieux à résoudre des problèmes de mathématiques.
- Alors quels endroits figurent au sommet de ces listes ? : Singapour, La corée du Sud, la Chine, Hong Kong et le Japon. Ce que ces 5 endroits ont en commun, bien sur c'et d'avoir des cultures formées par la tradition de la culture du riz aquatique et du travail porteur de sens.

Chapitre 9 - Le marché de Marita

KIPP, un nouveau format d'école

- Milieu des années 90, une école publique expérimentale : la KIPP Academy ouvre ses portes à NY. On y enseigne du CM2 jusqu'à la 3ème. Les élèves y sont choisis au moyen d'une loterie. La moitié sont afro-américains, les autres sont hispano-américains.
- Sur le papier, KIPP a tout pour être le genre d'école, du genre de quartier, peuplé du genre d'élèves, qui pousseraient les éducateurs au désespoir.
- Il n'est pas exagéré de dire qu'en à peine plus de 10 ans d'existence, KIPP est devenue une des écoles publiques les plus enviables de NY.
-> KIPP est une organisation qui a réussi en prenant au sérieux l'idée des héritages culturels.

L'impact des vacances estivales sur l'éducation

- Tableau d'analyse de l'évolution des compétences d'élèves entre le CP et le CM2. Les élèves sont répartis selon leur classe sociale. -> On constate que les classes inférieures partent avec un faible retard sur les

supérieures. Mais 4 ans plus tard, ce écart modeste entre riches et pauvres a plus que doublé.
- En comparant les résultats d'un élève au début et à la fin de l'année scolaire, en septembre et en juin, on évalue le degré d'apprentissage de cet élève au cours de l'année scolaire. Cette fois, les chiffres montrent des résultats très différents. Au cours des 5 années d'études primaires, les enfants pauvres ont « mieux appris » que les enfants les plus riches, par 189 contre 184.
- Maintenant, examinons les variations de résultats aux tests de lecture après les vacances d'été, de juin à septembre. On constate que les enfants pauvres prennent alors beaucoup de retard.
=> Que voyons-nous ici ? Il est fort possible qu'il s'agisse des conséquences des différences de styles d'éducation, dont nous avons parlé plus tôt ?

-> Du coup les causes de la supériorité des Asiatiques en mathématiques deviennent encore plus évidentes. Aux États-Unis, l'année scolaire dure en moyenne 180 jours. En Corée du Sud, elle dure 220 jours. Au Japon : 243 jours.
=> L'Amérique n'a pas de problème d'école qui nécessite achat de matériel, classes moins nombreuses ou autres. Elle a un problème de vacances estivales, et c'est celui que les écoles KIPP ont entrepris de résoudre. Elles ont décidé de transplanter les leçons des rizières dans les quartiers pauvres des US.

Fonctionnement de KIPP

- Il y a des jeunes ici de 7h25 à 19h. Nos élèves ont entre 50 et 60% de temps d'apprentissage de plus qu'un élève de l'école publique traditionnelle.
- Exemple de l'élève Marita . Elle est fille unique et habite dans un foyer monoparental. Sa mère n'est jamais allée à l'université. Toutes deux partagent un appartement avec une seule chambre à coucher, dans le Bronx.
- Elle se lève tous les matins à 5h45, ses cours commencent à 7h25. Elle quitte l'école à 17h, et arrive chez elle à 17h30. Si elle n'a pas beaucoup de devoirs ce soir-là, elle finit vers 21h, sinon ce sera vers 22h - 22h30 (sans

manger, 23h en dinant), le temps de parler de sa journée à sa mère. Elle se couche vers 23h15.
-> La vie de Marita n'est pas celle de tous les enfants de 12 ans. Elle n'est pas celle que l'on souhaite nécessairement à un enfant de 12 ans. Mais Marita fait des sacrifices car l'héritage culturel qu'on lui a donné ne correspond pas à sa situation. Lorsque les familles de classes moyennes/ supérieures utilisent les WE et vacances estivales pour donner de l'avance à leurs enfants, sa collectivité ne lui donne pas ce dont elle a besoin. Alors elle laisse tomber ses WE et ses amis, tous les éléments de son monde antérieur, et les remplace par KIPP.

- Est-ce beaucoup demander à un enfant ? Oui. Mais voyez les choses du point de vue de Marita. En retour de ses sacrifices, KIPP s'engage à prendre des enfants comme elle, coincés dans la pauvreté, et à leur donner une chance de s'en sortir.
- 90% des élèves de KIPP reçoivent des bourses qui leur permettent de s'inscrire à des lycées privés.
- + de 80% des diplômés de KIPP vont ensuite à l'université, et dans bien des cas, ils sont les premiers de leur famille à le faire.

Conclusion

- Tout ce que nous avons appris dans ce livre, c'est que le succès suit une trajectoire prévisible. Ce ne sont pas les plus intelligents qui réussissent. Si c'était le cas, Chris Langan serait au panthéon avec Einstein. Le succès ne se borne pas non plus à la somme des décisions et des efforts que chacun fait pour son propre compte. C'est plutôt un cadeau.
- Ceux qui sortent du lot sont ceux à qui on a donné des occasions - et qui ont eu la force et la présence d'esprit nécessaires pour les saisir.
- Cette leçon est très simple. Mais il est frappant de voir à quelle point elle est souvent négligée. Le fantasme des génies et des self-made men nous obsède tellement que nous finissons par croire que les gens hors norme poussent naturellement sur les arbres.
=> Pour construire un monde meilleur, nous devons remplacer la série de coups de chance et d'avantages arbitraires qui, aujourd'hui, déterminent le succès - les dates de naissance favorables, et les heureux accidents de l'histoire - par une société qui fournit des occasions à tous.