Par l'auteur du best-seller *Le Point de bascule*

MALCOLM GLADWELL

LA LOI DAVID ET GOLIATH

Pourquoi nos **points faibles**
sont nos **meilleurs atouts**

Clés des Champs

Par l'auteur du best-seller *Le Point de bascule*

MALCOLM GLADWELL

LA LOI DAVID ET GOLIATH

Pourquoi nos **points faibles**
sont nos **meilleurs atouts**

Clés des Champs

Malcolm Gladwell

LA LOI DAVID ET GOLIATH

Pourquoi nos points faibles sont nos meilleurs atouts

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Danielle Charron

Clés des Champs

Malcolm Gladwell

La Loi David et Goliath - Pourquoi nos points faibles sont nos meilleurs atouts

Clés des Champs

© Malcolm Gladwell, 2013.
Tous droits réservés.
© Les Éditions Transcontinental, 2014, une marque de commerce de TC Média Livres Inc., pour la version française publiée au Québec.
© Flammarion, 2019, pour cette édition.

ISBN numérique : 978-2-08147-596-0
ISBN du pdf web : 978-2-0814-7749-0

Le livre a été imprimé sous les références :
ISBN : 978-2-08145-177-3

Ce document numérique a été réalisé par Nord Compo.

Présentation de l’éditeur :

Qui n’a jamais été paralysé par ses défauts ? Timides, maladroits, désavantagés par avance… Nous avons tous des points faibles qui nous font baisser les bras : quand on n’a pas les armes, on n’ose pas. Et pourtant !
Malcolm Gladwell, spécialiste des mécanismes de la réussite (personnelle, sociale ou professionnelle), nous montre qu’on peut toujours sortir vainqueur d’un combat à la David contre Goliath. En s’appuyant sur de multiples exemples, comme celui d’un jeune garçon dyslexique devenu l’un des plus célèbres avocats du monde, il bouscule les idées reçues, réveille les ambitions et donne l’envie d’entreprendre.

Journaliste et essayiste, Malcolm Gladwell fait partie de l’équipe de rédaction du New Yorker. Il est notamment l’auteur du best-seller Le Point de bascule et de Tous winners, disponibles dans la collection Champs.

Dans la même collection

George A. Akerlof et Robert J. Shiller, *Les Esprits animaux*.

Chris Anderson, *Free ! Comment marche l'économie du gratuit*.

Chris Anderson, *La Longue Traîne*.

Dan Ariely, *C'est (vraiment ?) moi qui décide*.

Roy F. Baumeister & John Tierney, *Le Pouvoir de la volonté*.

Brian M. Carney & Isaac Getz, *Liberté & Cie*.

Charles Duhigg, *Le Pouvoir des habitudes*.

Malcolm Gladwell, *Le Point de bascule*.

Malcolm Gladwell, *Tous winners. Comprendre les logiques du succès*.

Nicolas Guéguen, *Psychologie du consommateur*.

Chip & Dan Heath, *Comment faire les bons choix*.

Daniel Kahneman, *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée*.

Daniel Pink, *Convainquez qui vous voudrez*.

Daniel Pink, *La Vérité sur ce qui nous motive*.

Olivier Sibony, *Vous allez commettre une terrible erreur ! Combattre nos biais cognitifs pour prendre de meilleures décisions*.

Carol Tavris & Elliot Aronson, *Pourquoi j'ai toujours raison et les autres ont tort*.

La loi David et Goliath

Pour A. L. et S. F., un véritable outsider*.*

« Et l'Éternel dit à Samuel : “Ne prends point garde à son apparence et à la hauteur de sa taille, car je l'ai rejeté. L'Éternel ne considère pas ce que l'homme considère ; l'homme regarde à ce qui frappe les yeux, mais l'Éternel regarde au cœur.” »

Ancien Testament, Premier livre de Samuel, XVI, 7

INTRODUCTION
GOLIATH

« Suis-je un chien pour que tu viennes me frapper avec des bâtons ? »

1.

Au cœur de la Palestine antique se trouve la Shéphélah, une succession de collines et de vallées qui relie les monts de Judée à la vaste plaine méditerranéenne. Avec ses vignobles, ses champs de blé et ses forêts de sycomores et de pistachiers térébinthes, cette région est d'une beauté à couper le souffle. Elle est également d'une grande importance stratégique.

De tout temps, on a tenté de conquérir la Shéphélah, car ses vallées constituent une voie dégagée entre la côte de la Méditerranée et les villes d'Hébron, de Bethléem et de Jérusalem juchées dans les hauteurs de la Judée. Si la vallée d'Ayalon, située au nord, est la plus importante, la plus célèbre est celle d'Elah. Elle fut le théâtre des affrontements de Saladin contre les croisés au XII^e^ siècle, des guerres des Maccabées contre la Syrie quelque mille ans auparavant et, dans l'Antiquité, des préparatifs d'une bataille entre l'embryonnaire royaume d'Israël et les Philistins.

Les Philistins, un peuple de marins venu de Crête, avaient quitté la Palestine afin de s'établir le long de la côte méditerranéenne. Les Israélites, gouvernés par le roi Saül, occupaient les monts de Judée.

Durant la seconde moitié du XI^e^ siècle avant J.-C., les Philistins entreprirent de remonter la vallée d'Elah dans le but de s'emparer de

la crête montagneuse près de Bethléem et de conquérir une partie du royaume de Saül. Ces ennemis jurés des Israélites étaient des guerriers chevronnés et dangereux. Très inquiet, Saül s'empressa de rassembler ses hommes pour aller les affronter.

Les Philistins et les Israélites s'installèrent à flanc de colline, respectivement au sud et au nord de la vallée d'Elah, et se toisèrent pendant un certain temps sans oser bouger. Une attaque impliquait en effet une descente suivie d'une remontée suicidaire du côté de l'ennemi. À bout de patience, les Philistins envoyèrent leur plus puissant guerrier résoudre cette impasse.

L'homme mesurait au moins deux mètres. Il était coiffé d'un casque de bronze, protégé par une armure complète, et armé d'un javelot, d'une lance et d'une épée. À ses côtés, un aide transportait un gros bouclier. Ce géant appela ses ennemis en duel. « Choisissez un homme et laissez-le venir à moi ! cria-t-il aux Israélites. S'il réussit à me battre, nous deviendrons vos esclaves. Sinon, vous serez nos esclaves et vous nous servirez. »

Personne ne broncha dans le camp des Israélites. Qui pourrait vaincre un aussi terrible adversaire ? C'est alors qu'un jeune berger, venu de Bethléem pour apporter des vivres à ses frères, se porta volontaire. Saül s'y opposa : « Tu ne peux pas te battre contre lui : tu gardes les moutons, alors qu'il fait la guerre depuis son plus jeune âge. » Mais le berger, inébranlable, insista : « J'ai affronté des adversaires plus féroces que lui, soutint-il. Lorsqu'un lion ou un ours attaque mon troupeau, je le poursuis, je l'abats et je lui arrache mon mouton des griffes. » Saül, qui n'avait pas d'autres options, céda.

Le jeune berger dévala la colline en direction du géant qui se tenait immobile dans la vallée. « Viens, que je donne ta chair en pâture aux rapaces et aux bêtes sauvages », s'écria le géant. Commença alors l'un des combats les plus célèbres de l'histoire : celui de David contre Goliath[1].

2.

Le présent ouvrage explore ce qui se produit lorsque des gens ordinaires s'opposent à des géants. Par « géants », j'entends

différents types de puissants adversaires : armée, guerrier redoutable, mais également handicap, malchance et oppression. Chaque chapitre raconte l'histoire d'une personne – célèbre ou inconnue, ordinaire ou brillante – qui, face à d'énormes problèmes, a été forcée de réagir en se posant les questions suivantes : devrais-je suivre les règles du jeu ou mon instinct ? devrais-je persévérer ou abandonner ? devrais-je riposter ou pardonner ?

Ces histoires me permettront d'explorer deux idées. La première : on admire beaucoup les victoires improbables, issues de conflits où il y a déséquilibre des forces, car elles sont source de grandeur et de beauté. La seconde : en général, on interprète complètement de travers ce type de conflits. D'une part, les géants ne sont pas aussi robustes qu'on veut bien le croire. Les qualités qui semblent les rendre forts sont souvent à l'origine même de leurs plus grandes faiblesses. D'autre part, le fait d'être défavorisé peut *changer* une personne de façon insoupçonnée : c'est une condition qui peut ouvrir des portes, créer des occasions, instruire, éclairer et rendre possible l'impensable. En réalité, on peut apprendre à affronter les géants et, pour s'initier, il n'y a pas de meilleure leçon que le combat épique qui s'est déroulé entre David et Goliath il y a trois mille ans, dans la vallée d'Elah.

Le duel était pratique courante dans l'Antiquité. En effet, il arrivait souvent lors d'un conflit que les deux camps ennemis cherchent à éviter le carnage en choisissant chacun un guerrier qui le représenterait dans un combat singulier. À ce propos, l'historien romain Quintus Claudius Quadrigarius décrit au I^er^ siècle av. J.-C. un affrontement entre un Romain et un Gaulois déclenché par les moqueries de ce dernier. « Indigné, un dénommé Titus Manlius, un jeune homme de noble naissance, provoqua le Gaulois en duel », écrit Quadrigarius. Il poursuit :

« Il se porta volontaire, car il ne supportait pas que la bravoure romaine soit ternie de façon honteuse par un Gaulois. Il l'affronta armé d'un bouclier de légionnaire et d'une épée espagnole. Le combat se déroula sur le pont – qui traversait la rivière Anio – en présence des deux armées pleines d'appréhension. Les deux guerriers se défièrent chacun à sa façon : le Gaulois brandit son bouclier en attendant l'attaque, tandis que Manlius, se fiant plus à

son courage qu'à ses compétences, poussa son bouclier contre celui du Gaulois, ce qui eut pour effet de déséquilibrer celui-ci. Le Romain répéta sa manœuvre pendant que le Gaulois tentait de se remettre en position de combat et le déséquilibra à nouveau. C'est ainsi que Manlius évita l'arme du Gaulois et réussit à le poignarder au moyen de son épée espagnole […]. Il lui coupa ensuite la tête et lui arracha la langue, et mit ces trophées sanguinolents autour de son cou[2]. »

Goliath s'attendait lui aussi à affronter un guerrier dans un corps à corps. Jamais il ne lui vint à l'esprit que la bataille pourrait se dérouler autrement, et il se prépara en conséquence. Pour se protéger, il portait une tunique très élaborée, faite de centaines d'écailles de bronze imbriquées les unes dans les autres, qui lui couvrait les bras et les cuisses, et pesait probablement plus de 45 kilos ; des protège-tibias attachés à des plaques lui couvrant les pieds, le tout également en bronze ; et un lourd casque de métal. Il était muni de trois armes extrêmement efficaces dans le combat corps à corps : une épée, un javelot entièrement fait de bronze et, son arme de prédilection, une lance spéciale à courte portée dont le manche en métal était aussi « épais qu'un faisceau de tisserand » et à laquelle un ensemble complexe de poids rattachés par une corde conférait une résistance et une précision extraordinaires. « Aux yeux des Israélites, écrit l'historien Moshe Garsiel, cette lance extraordinaire, avec son lourd manche et sa longue lame en fer, semblait pouvoir transpercer à la fois le bouclier et l'armure de n'importe quel adversaire lorsqu'elle serait projetée par le puissant bras de Goliath[3]. » Comprenez-vous pourquoi aucun Israélite ne voulait se mesurer à lui ?

Puis David apparut. Saül voulut lui prêter son épée et son armure pour qu'il ait au moins une chance de s'en tirer. Mais David refusa : « Je n'ai pas l'habitude de porter tout cela, dit-il, et ça m'empêche de marcher. » À la place, il amassa cinq pierres lisses et les mit dans le sac qu'il portait en bandoulière. Il descendit ensuite vers la vallée avec son bâton de berger. Goliath se sentit insulté. Il escomptait un adversaire de taille et non un berger – l'un des métiers les moins nobles de l'époque – qui semblait vouloir utiliser son bâton comme un gourdin. « Suis-je un chien pour que tu viennes me frapper avec *des bâtons* ? » s'écria le géant.

Tout le monde sait ce qui arriva ensuite. David inséra une de ses pierres dans la poche de cuir de sa fronde et la projeta vers le front exposé de Goliath, lequel tomba, abasourdi. David s'élança vers lui, saisit son épée et lui trancha la tête. On dit que les Philistins s'enfuirent sur-le-champ.

Le combat fut miraculeusement remporté par l'adversaire qui, en principe, n'avait aucune chance de gagner. C'est ainsi que l'on raconte cette histoire depuis des siècles. C'est ainsi que l'expression « David contre Goliath » est devenue la métaphore d'une victoire improbable. Le hic, c'est que l'on a presque tout faux.

3.

L'armée antique comptait trois types de soldats : 1) le cavalier, qui combattait à cheval ou dans un char ; 2) le fantassin, ou soldat d'infanterie, qui combattait à pied, muni d'une armure, d'une épée et d'un bouclier ; et 3) l'artilleur, qui combattait au moyen d'armes de jet, parfois l'arc, mais surtout la fronde. Le frondeur était muni d'une poche de cuir, à chaque extrémité de laquelle était attachée une longue corde. Il y mettait une pierre ou une balle de plomb et la faisait tourner de plus en plus vite selon des cercles de plus en plus larges, avant de lâcher l'une des cordes pour projeter la pierre au loin.

Le maniement de la fronde exigeait une habileté extraordinaire et énormément d'entraînement mais, dans des mains expérimentées, c'était une arme dévastatrice. Les peintures du Moyen Âge montrent des frondeurs attrapant des oiseaux en plein vol. On dit des frondeurs irlandais qu'ils pouvaient atteindre une pièce de monnaie à vue. Et selon le Livre des Juges de l'Ancien Testament, le degré de précision de ces guerriers se calculait « à un cheveu près ». Un frondeur chevronné pouvait tuer ou blesser gravement une cible située à 180 mètres de distance[*]. Les Romains utilisaient même des pinces spéciales pour retirer les pierres qui s'étaient logées dans le corps des pauvres soldats victimes de frondeurs. Imaginez qu'un lanceur professionnel de la Ligue majeure de baseball américaine vise votre tête. C'est l'impression qu'avait l'individu qui se trouvait

dans la ligne de mire d'un frondeur, à cette différence que le projectile était un gros caillou et non une balle faite de liège et de cuir.

Selon l'historien Baruch Halpern, la fronde était tout aussi importante que les autres types d'armes dans l'armée antique[4]. Grâce à leurs longues piques et à leur armure, les fantassins pouvaient tenir tête aux cavaliers qui, à leur tour, avaient le dessus sur les artilleurs, car ils étaient des cibles très mouvantes. Au contraire, les fantassins, ralentis par leur lourde armure, étaient facilement atteignables par les frondeurs, et cela, à 100 mètres de distance. Selon Halpern, c'est la raison pour laquelle l'expédition de Sicile se solda par un échec durant la guerre du Péloponnèse. « L'historien Thucydide, écrit Halpern, décrit en détail comment l'infanterie sicilienne – principalement grâce à la fronde – décima la lourde infanterie d'Athènes dans les montagnes. »

Lourd fantassin, Goliath s'attendait à se battre en duel contre un autre fantassin. C'est d'ailleurs ce qu'il dit à David lorsqu'il le provoqua : « Viens, que je donne ta chair en pâture aux rapaces et aux bêtes sauvages. » Il invitait ni plus ni moins le jeune berger à s'approcher pour qu'ils s'engagent dans un combat corps à corps. Saül avait fait la même hypothèse lorsqu'il avait tenté de convaincre David de porter une armure et une épée.

Mais David ne voulait pas se prêter à ce rituel. Lorsqu'il dit à Saül qu'il avait tué des ours et des lions, il ne témoignait pas seulement de son courage, il indiquait au roi qu'il avait l'intention de se battre contre Goliath comme il avait appris à le faire avec les animaux sauvages : en utilisant son arme de jet.

Plutôt que de s'avancer, il *s'élança* vers Goliath, car sans armure il était rapide et agile. Il mit une pierre dans sa fronde, la fit tourner jusqu'à ce qu'elle atteigne une vitesse de rotation de six ou sept tours par seconde et visa le seul point vulnérable de Goliath : le front. Eitan Hirsch, un spécialiste de la balistique des forces armées israéliennes, a procédé à des calculs qui lui ont permis de démontrer que, à une distance de 35 mètres, une pierre de taille moyenne projetée par un expert frondeur peut atteindre une vitesse de 34 mètres par seconde, soit plus qu'assez pour transpercer un crâne et rendre une personne inconsciente ou la tuer. En puissance de frappe, c'est l'équivalent d'une arme de poing de bon calibre. « Nous estimons, écrit Hirsch,

que David a lancé sa pierre et frappé Goliath en un peu plus d'une seconde, soit un intervalle tellement court que Goliath, qui était immobile pour des raisons d'ordre pratique, n'a pas eu le temps de se protéger[5]. »

Que pouvait-il faire ? Il portait un équipement de plus de 45 kilos. Il s'était préparé en vue d'un combat en corps à corps, où, immobile, il aurait paré les coups grâce à son armure, tout en cherchant à enfoncer sa lance dans le corps de son adversaire. En voyant David s'approcher, il passa sans doute du mépris à la surprise, puis à la terreur, car les choses prenaient une tournure totalement imprévue.

« Tu marches contre moi avec une épée, une lance et un javelot, dit David à Goliath. Et moi, je marche contre toi au nom du Seigneur tout-puissant, le Dieu de l'armée d'Israël, que tu as insulté ! Aujourd'hui, le Seigneur va te livrer à moi. Je vais te tuer et te couper la tête ! […] Et toute cette multitude saura que ce n'est ni par l'épée ni par la lance que le Seigneur sauve. Car la victoire appartient au Seigneur. Et il vous livre entre nos mains. »

À deux reprises, David mentionna l'épée et la lance de Goliath, comme s'il voulait souligner à quel point son mode opératoire était différent. Lorsqu'il saisit une pierre dans son sac pour la mettre dans sa fronde, il n'y eut plus personne dans les deux camps pour croire que la victoire de David était improbable. C'était un frondeur, et les frondeurs battaient les fantassins à plate couture[*]. « Contre David, écrit l'historien Robert Dohrenwend, Goliath avait autant de chances que n'importe quel guerrier de l'âge de bronze en aurait contre un adversaire armé d'un Colt 45[6]. »

4.

Pourquoi y a-t-il eu autant de méprises ce jour-là dans la vallée d'Elah ? En partie à cause de toutes les suppositions insensées que l'on entretient à propos du pouvoir. Saül était sceptique quant aux chances de David de l'emporter parce que celui-ci était tout le contraire du grand et fort Goliath. Pour le roi, le pouvoir était une question de puissance physique, et il n'envisageait même pas que la ruse, la vitesse et l'effet de surprise puissent être aussi efficaces.

Mais Saül n'est pas le seul à avoir fait cette erreur. Dans les pages qui suivent, je présenterai des cas qui démontrent que le malentendu persiste encore de nos jours et entraîne des conséquences dans différents domaines, depuis l'éducation jusqu'à la lutte contre la criminalité et les problèmes sociaux.

Mais ce n'est pas tout. Les témoins du combat de la vallée d'Elah ont été victimes d'autres illusions plus dangereuses. Saül et les Israélites pensaient savoir qui était Goliath. Après l'avoir jaugé, ils ont tiré des conclusions hâtives sur ses capacités. Mais ils ne le *voyaient* pas réellement. En vérité, l'attitude de Goliath était déconcertante. Il ne se comportait pas comme le puissant guerrier qu'il était censé être.

Premièrement, lorsqu'il est descendu dans la vallée d'Elah, il était précédé d'un aide qui transportait son bouclier. Dans l'Antiquité, l'archer était souvent accompagné d'un porte-bouclier, car il ne pouvait pas transporter une arme pour se protéger en même temps qu'il maniait son arc et ses flèches. Or, Goliath n'était pas un archer, mais un soldat exhortant son adversaire au combat à l'épée. Pourquoi avait-il besoin d'un porte-bouclier ? Deuxièmement, pourquoi a-t-il dit à David de s'approcher plutôt que de s'avancer lui-même vers lui ? À ce titre, le récit biblique souligne à quel point Goliath bougeait lentement, ce qui est étonnant de la part d'un homme doté d'une telle force. Troisièmement, pourquoi Goliath n'a-t-il pas réagi plus tôt lorsqu'il a vu David dévaler la colline sans épée, ni bouclier, ni armure ? Il était outré, alors qu'il aurait dû être terrifié. Il ne semblait pas comprendre ce qui se passait. Enfin, encore plus étrange, pourquoi a-t-il évoqué *les* bâtons de David (« Suis-je un chien pour que tu viennes me frapper avec des bâtons ? »), alors que le berger n'en avait qu'un seul ?

De nos jours, plusieurs experts croient qu'en réalité Goliath était affligé d'une grave maladie. Selon toute apparence, il souffrait d'acromégalie. Cette affection est causée par une tumeur bénigne de l'hypophyse, laquelle entraîne une surproduction d'hormones de croissance et donne une très grande taille à la personne atteinte[7]. (La plus grande personne de toute l'histoire, Robert Wadlow, souffrait

d'acromégalie. À sa mort, il mesurait 2,70 m et apparemment n'avait pas fini de grandir.)

Les troubles de la vue sont des effets secondaires très fréquents de l'acromégalie. La tumeur de l'hypophyse peut se développer au point de comprimer le nerf optique, avec pour résultat que les gens souffrant d'acromégalie ont la vue très embrouillée et voient double. En fait, le porte-bouclier de Goliath était son aide visuel[8]. Si le géant bougeait aussi lentement, c'est que le monde qui l'entourait était flou. S'il a pris autant de temps à comprendre la ruse de David, c'est qu'il n'a vu le berger que lorsque celui-ci s'est trouvé très près de lui. « Viens, que je donne ta chair en pâture aux rapaces et aux bêtes sauvages », a-t-il crié, une requête dans laquelle transparaissait sa vulnérabilité. *Il faut que tu t'approches de moi, sinon je ne te verrai pas.* Et enfin, si Goliath a évoqué les bâtons de David (« Suis-je un chien pour que tu viennes me frapper avec des bâtons ? »), alors que le berger n'en avait qu'un, c'est qu'il voyait double.

Ce que les Israélites ont vu du haut de la colline était un géant intimidant. En réalité, l'origine de la grande taille de Goliath était aussi la source de sa plus grande faiblesse. La morale de cette histoire s'applique aux luttes contre toutes sortes de géants : les puissants ne sont pas toujours aussi forts qu'ils paraissent.

Mû par son courage et sa foi, David s'est élancé vers Goliath, qui ne l'a pas vu venir. Le géant a été abattu parce qu'il était trop grand, trop lent et qu'il avait la vue trop brouillée pour comprendre comment les choses avaient tourné. Or, pendant toutes ces années, on a raconté de travers cette histoire et les autres du même genre. Le but du présent ouvrage est de rétablir les faits.

I

LES AVANTAGES DES INCONVÉNIENTS (ET LES INCONVÉNIENTS DES AVANTAGES)

« Tel fait le riche et n’a rien du tout ; tel fait le pauvre et a de grands biens. »

Ancien Testament, Livre des proverbes, XII, 7

1

Vivek Ranadivé

« C’était vraiment bizarre parce que mon père n’avait jamais joué au basket-ball. »

1.

Lorsque Vivek Ranadivé décida de devenir l’entraîneur de l’équipe de basket-ball dans laquelle jouait sa fille, Anjali, il s’imposa deux principes. Premièrement, il n’élèverait jamais la voix. L’équipe faisait partie d’une ligue de second rang et était composée de jeunes filles de douze ans, et il savait d’expérience qu’à cet âge on réagit mal aux cris. Sur le terrain, il dirigerait les choses comme il le faisait dans sa société de génie logiciel. Il parlerait calmement et doucement, et il persuaderait ses basketteuses du bien-fondé de son approche en faisant appel à leur raison et à leur bon sens.

Son deuxième principe était plus important. Originaire de Mumbai, Ranadivé a joué au cricket et au football dans sa jeunesse, et il n’oubliera jamais le premier match auquel il a assisté aux États-Unis. Il trouvait que c’était un sport idiot. Les joueurs de l’équipe A marquaient un point et se retiraient immédiatement dans leur zone. À partir de la ligne de touche, un joueur de l’équipe B faisait alors une passe à un autre joueur qui dribblait jusque dans la zone adverse, où les joueurs de l’équipe A attendaient patiemment. Et ainsi de suite, à tour de rôle, jusqu’à la fin du match.

Un terrain de basket-ball réglementaire fait 29 mètres de long. La plupart du temps, une équipe n’en défend que 7, concédant les 22 mètres restants à l’équipe adverse. À l’occasion, les joueurs font un

pressing sur tout le terrain – c'est-à-dire qu'ils empêchent activement leurs adversaires de faire avancer le ballon –, mais cela ne dure que quelques minutes à la fois. Aux yeux de Ranadivé, tout se passe comme s'il y avait une conspiration dans l'univers du basket-ball pour que chaque match se déroule de façon à favoriser les bonnes équipes. Celles-ci comptent de grands joueurs qui sont de bons dribbleurs et de bons tireurs, qui ont tout le loisir d'exécuter dans la zone adverse leurs stratégies soigneusement élaborées. Pourquoi donc les équipes plus faibles jouent-elles de manière à leur faciliter encore plus les choses ?

Ranadivé évalua ses joueuses. Morgan et Julia avaient de l'expérience, mais Nicky, Angela, Dani, Holly, Annika et sa propre fille, Anjali, n'avaient jamais joué au basket-ball. Elles n'étaient pas très grandes. Elles ne savaient pas lancer et elles n'étaient pas des dribbleuses particulièrement habiles. Elles n'étaient pas du genre à jouer au basket-ball après l'école, juste pour le plaisir. C'étaient, pour reprendre les termes de Ranadivé, de « petites blondes » de Menlo Park, au cœur de Silicon Valley, en Californie. Elles avaient des pères programmeurs et mordus d'informatique, elles travaillaient sur des projets scientifiques, lisaient de gros livres compliqués et rêvaient de devenir des spécialistes de la biologie marine. L'entraîneur savait que si elles respectaient les conventions du jeu – autrement dit, si elles laissaient l'équipe adverse dribbler jusque dans leur zone sans s'y opposer – elles ne gagneraient jamais contre les passionnées de basket-ball. Ranadivé était arrivé en Amérique à 17 ans avec 50 dollars en poche. Il n'acceptait pas facilement de perdre. Le deuxième principe qu'il s'imposa fut, dès lors, de montrer à son équipe comment faire un véritable *pressing* sur tout le terrain – pendant tout le match, à chaque match. Et, grâce à cette stratégie, son équipe réussit à se classer au championnat national. « C'était vraiment bizarre, dit Anjali Ranadivé, parce que mon père n'avait jamais joué au basket-ball. »

2.

Supposons que l'on dresse la liste de tous les conflits armés qui ont eu lieu au cours des deux cents dernières années entre de très grands et de très petits pays. Pour les besoins de l'exercice, un grand pays est défini comme ayant une population au moins dix fois plus nombreuse et une armée au moins dix fois plus forte que son adversaire. D'après vous, à quelle fréquence les grands pays ont-ils remporté la guerre ? J'imagine que la plupart d'entre vous répondrez qu'ils ont gagné dans presque tous les cas, car ils étaient *beaucoup* plus puissants. Vous serez donc surpris d'apprendre que, selon le politologue Ivan Arreguín-Toft, qui a examiné la question il y a quelques années, les grands pays ont eu le dessus sur leurs adversaires dans 71,5 % des cas[1]. Autrement dit, dans un peu moins d'un cas sur trois, le petit pays a battu le grand.

Arreguín-Toft a ensuite affiné son analyse en examinant ce qui s'était passé lorsque, à l'instar de David, le petit pays avait refusé de se battre selon les règles établies par le grand pays et avait eu recours à des méthodes non conventionnelles ou à des tactiques de guérilla. Le pourcentage de victoires des petits pays est alors passé de 28,5 % à 63,6 %. En d'autres termes, vous n'auriez pas intérêt à miser sur les États-Unis si vous deviez parier sur l'issue d'une guerre entre ce pays et le Canada – dix fois moins populeux –, à supposer que celui-ci décide d'utiliser des méthodes de combat non traditionnelles.

On pense que les *outsiders* ont très peu de chances d'arracher des victoires. Mais Arreguín-Toft démontre que ce n'est pas du tout le cas. Il arrive à tout bout de champ que des concurrents donnés pour perdants gagnent. Pourquoi alors est-on aussi surpris chaque fois que l'on entend dire qu'un David a battu un Goliath ? Pourquoi tient-on pour acquis qu'une personne qui est moins puissante, riche ou habile est *nécessairement* désavantagée ?

La Révolte arabe contre la Turquie (qui occupait l'Arabie) vers la fin de la Première Guerre mondiale est l'un des conflits examinés par Arreguín-Toft. Les Arabes, qui partaient perdants, furent aidés par les Britanniques et notamment par T. E. Lawrence, mieux connu sous le nom de Lawrence d'Arabie. Le but était de détruire le long chemin de fer que les Turcs avaient bâti entre Damas et le désert du Hedjaz.

Le défi était énorme. Alors que les Turcs disposaient d'une formidable armée moderne, Lawrence se trouvait à la tête d'une bande de Bédouins indisciplinés. C'étaient des nomades, non des militaires qualifiés. « Des canailles sans formation dont la plupart n'ont jamais tenu un fusil », disait sir Reginald Wingate, commandant britannique en poste dans la région. Mais ils étaient coriaces et mobiles. Le soldat bédouin type était capable de parcourir 175 kilomètres par jour dans le désert, même en été, car il ne transportait qu'un fusil et une centaine de munitions, 20 kilos de farine et un seul litre d'eau, puisqu'il savait comment en trouver. « Nos atouts restaient la vitesse et le temps, nullement la force de choc », écrit Lawrence dans *Les Sept Piliers de la sagesse*[2]. Il reprend plus loin : « Les Bédouins qui formaient notre masse de manœuvre et sur lesquels nous devions nous fonder n'avaient pas l'habitude des opérations méthodiques ; leur actif était tout autre : mobilité, résistance à la fatigue, confiance en soi, connaissance du terrain, courage intelligent. »

Au XVIIIe siècle, le général Maurice de Saxe écrit que c'est dans les jambes, et non dans les bras, que réside le secret des manœuvres et des combats. Or, les troupes de Lawrence *n'étaient que* jambes. Ainsi, entre le 24 mars et le 6 avril 1917, Lawrence et ses hommes dynamitèrent 60 rails et coupèrent la ligne télégraphique à Buair (24 mars), sabotèrent un train et 24 rails à Abou el-Naam (25 mars), dynamitèrent 15 rails et coupèrent la ligne télégraphique à Istabl 'Antar (27 mars), menèrent un raid contre une garnison turque et firent dérailler un train (29 mars), revienrent à Buair pour saboter à nouveau le chemin de fer (31 mars), dynamitèrent 11 rails à Hedia (3 avril), effectuèrent un raid contre la ligne de chemin de fer de la région de Wadi Daiji (4 et 5 avril) et déclenchèrent deux attaques (6 avril).

Lawrence réussit son coup de maître dans la ville portuaire d'Akaba. Les Turcs s'attendaient à se faire attaquer par les navires britanniques qui patrouillaient dans les eaux du golfe d'Akaba, à l'ouest. Lawrence décida d'entrer dans la ville par l'est, une zone qui n'était pas protégée car elle donnait sur le désert. À cette fin, il fit parcourir près de 1 000 kilomètres à ses hommes – en faisant un détour au nord par le désert du Hedjaz et le désert de Syrie, l'une des

régions les plus inhospitalières du Moyen-Orient, surtout en été. « [C]e printemps, la vallée semblait grouiller de vipères, de serpents à capuchon, de cobras et de serpents noirs », écrit Lawrence. Il poursuit :

> Il était presque impossible de tirer de l'eau dans l'obscurité. Des serpents nageaient dans les mares ou dormaient, noués sur la berge. Deux fois, des serpents à capuchon vinrent se tordre dans le cercle de nos buveurs de café. Trois de nos hommes succombèrent à leurs morsures ; quatre, les membres affreusement gonflés, se remirent après une terreur et des souffrances atroces. Le traitement des Haoueitates était d'envelopper la partie malade d'un emplâtre fait avec la peau du serpent et de lire au patient des chapitres du Coran jusqu'au moment où il mourait.

Lorsqu'ils arrivèrent enfin à Akaba, les quelques centaines de guerriers de Lawrence tuèrent ou capturèrent 1 200 Turcs, en ne perdant que deux hommes. Les Turcs n'avaient tout simplement pas pensé que leurs adversaires seraient assez fous pour les attaquer depuis le désert.

Pour sir Reginald Wingate, les « canailles sans formation » de Lawrence n'avaient aucune chance de l'emporter, tandis que les Turcs étaient sans conteste les favoris. Il est vrai que le fait de compter un très grand nombre de soldats, d'armes et de ressources – ce qui était le cas des Turcs – est un avantage. Mais un avantage qui immobilise et qui incite à se tenir sur la défensive. En revanche, la mobilité, la résistance à la fatigue, la confiance en soi, la connaissance du terrain, le courage intelligent – ce que les troupes de Lawrence avaient en abondance – permettent de faire l'impossible, notamment, attaquer Akaba par l'est, une stratégie tellement téméraire que les Turcs ne l'avaient même jamais envisagée. À l'avantage découlant des ressources matérielles s'oppose l'avantage découlant de leur *absence*. Et la raison pour laquelle les *outsiders* gagnent aussi souvent est que cette absence est parfois tout aussi importante que les ressources elles-mêmes.

Pour une raison ou pour une autre, c'est une leçon qu'il est très difficile de retenir. En réalité, on a une définition extrêmement rigide et limitée de ce qu'est un avantage. On conçoit certaines choses comme utiles alors qu'elles ne le sont pas, et d'autres comme inutiles, alors qu'elles rendent plus fort et plus sage. Dans la première partie du présent ouvrage, je tenterai d'explorer les conséquences de cette erreur de jugement. Pourquoi pense-t-on automatiquement que le géant part gagnant ? Et quelles qualités faut-il posséder pour

remettre les conventions en question – comme l'ont fait David, Lawrence d'Arabie, et Vivek Ranadivé et sa bande de petites *geeks* de Silicon Valley ?

3.

L'équipe de basket-ball de Vivek Ranadivé représentait Redwood City dans sa division au sein de la ligue National Junior Basketball. Les entraînements avaient lieu dans un gymnase près de San Carlos. Puisque Ranadivé n'avait jamais joué au basket-ball, il fit appel à deux spécialistes pour l'aider : Roger Craig, un ancien athlète professionnel qui travaillait pour lui au sein de sa société informatique[*], et Rometra Craig, sa fille, qui avait joué au basket-ball à l'université. Elle était de celles à qui l'on confiait le marquage de la meilleure joueuse de l'équipe adverse afin de la rendre complètement inutile. Toute l'équipe de Ranadivé l'adorait. « Elle était comme notre grande sœur, dit Anjali Ranadivé. C'était fantastique de pouvoir compter sur quelqu'un comme elle. »

La stratégie de l'équipe de Redwood City reposait sur l'avantage qu'elle pouvait obtenir de deux délais que toute équipe de basket-ball doit respecter si elle veut faire avancer le ballon. Le premier est le temps alloué pour faire une passe lors d'une remise en jeu. Lorsqu'une équipe marque un point, le ballon est remis à un joueur de l'équipe adverse, lequel, situé tout juste à l'extérieur de la ligne de fond, dispose de cinq secondes pour faire une passe à l'un de ses coéquipiers sur le terrain. S'il excède ce délai, le ballon va à l'autre équipe. Habituellement, cela ne pose pas de problème, car les joueurs de l'équipe défensive ne restent pas dans les parages pour tenter d'intercepter ce genre de passes. Ils se hâtent plutôt vers leur propre zone. Pas les basketteuses de Redwood City. Chacune marquait une joueuse de l'équipe attaquante. Or, en général, lorsqu'une équipe adopte une telle stratégie, la joueuse défensive se place derrière l'attaquante afin de la gêner lorsqu'elle attrape le ballon. La technique de l'équipe de Redwood City était plus agressive et très risquée : chaque fille se plaçait devant son adversaire pour l'empêcher carrément d'attraper le ballon. En revanche, personne ne

marquait celle qui lançait. Pourquoi se soucier d'elle ? Ranadivé plaçait sa joueuse supplémentaire en embuscade, pour renforcer le marquage de la meilleure joueuse de l'équipe adverse.

« Pensez au football, dit Ranadivé. Le quart-arrière peut courir avec le ballon, il peut le lancer n'importe où sur le terrain, et pourtant, il réussit rarement à faire une passe. » C'est encore plus difficile au basket-ball. Le terrain est moins grand, il y a une limite de temps et le ballon est plus gros. Une fois sur deux, l'équipe contre laquelle jouait Redwood City n'avait tout simplement pas le temps de faire la passe. Ou alors, la tireuse paniquait en comptant les secondes et se débarrassait tout bonnement du ballon. Ou alors la passe était interceptée par une joueuse de Redwood City. Les filles de Ranadivé étaient littéralement endiablées.

Le second délai au cœur de la stratégie de l'équipe de Redwood City était l'intervalle de dix secondes dont dispose l'équipe attaquante pour franchir la ligne médiane en direction de la zone avant (zone de l'équipe adverse). Si l'équipe adverse avait réussi sa remise en jeu, les filles de Redwood City fondaient sur la joueuse qui avait attrapé le ballon et tentaient de la piéger. Anjali était la « piégeuse » par excellence. Elle se précipitait sur la dribbleuse et lui faisait une prise à deux grâce à ses longs bras qu'elle plaçait très haut et très écartés. Parfois, elle volait le ballon. Parfois, l'autre joueuse, paniquée, le lançait n'importe où, ou alors, coincée, elle faisait du surplace, auquel cas l'arbitre signalait le hors-jeu.

« Au début, dans l'équipe, personne ne savait jouer défensivement ni autrement, dit Anjali. Mon père n'arrêtait pas de nous dire que tout ce que nous avions à faire, c'était de marquer une joueuse de l'équipe adverse et de nous assurer qu'elle n'attrape jamais le ballon lors des remises en jeu. C'est vraiment enivrant de voler un ballon. Alors, on faisait du *pressing*, on volait les ballons, et on recommençait. Ça rendait nos adversaires nerveuses. C'est comme ça que nous avons battu des équipes bien meilleures et bien plus expérimentées que la nôtre. »

Cette année-là, l'équipe de Redwood City obtint des scores de 4-0, 6-0, 8-0, 12-0. Elle mena même un match 25 à 0. Puisque les joueuses attrapaient régulièrement le ballon sous le panier de l'équipe adverse, elles n'étaient pas obligées de tenter les longs tirs

qui nécessitent de l'adresse et beaucoup d'entraînement. Elles faisaient plutôt des tirs en course. Lors de l'un des rares matchs qu'elles perdirent cette année-là, elles n'étaient que quatre joueuses. Cela ne les avait pas empêchées de faire du *pressing*. Pourquoi pas ? Elles n'avaient d'ailleurs perdu que par 3 points.

« Cette stratégie de défense nous a permis de cacher nos faiblesses, dit Rometra Craig. Les filles n'étaient pas de bonnes tireuses et elles n'étaient pas très grandes, mais tant et aussi longtemps que nous avons joué dur en défensive, nous avons pu voler des ballons et faire facilement des tirs en course. J'étais honnête avec elles et je leur disais qu'elles n'étaient pas les meilleures joueuses de basket-ball du monde. Mais elles comprenaient parfaitement leurs rôles. » Et elles étaient prêtes à se battre pour Rometra. « Elles étaient sensationnelles », ajoute-t-elle.

Lawrence attaqua les Turcs là où ils étaient, non pas invincibles, mais faibles : aux avant-postes les plus éloignés et les plus déserts du chemin de fer. L'équipe de Redwood City fit de même en jouant dur lors des remises en jeu, soit à un moment du match où n'importe quelle équipe attaquante – qu'elle soit bonne ou médiocre – est vulnérable. David refusa de s'engager dans un combat corps à corps qu'il aurait sans doute perdu. Il utilisa toute la vallée comme champ de bataille. Redwood City en fit autant en défendant les 29 mètres du terrain. Cette stratégie est une affaire de jambes, pas de bras, une stratégie qui substitue l'effort à l'adresse, une stratégie pour ceux qui, à l'instar des troupes de Lawrence, n'ont pas l'« habitude des opérations méthodiques » et dont l'actif est tout autre : « mobilité, résistance à la fatigue, confiance en soi, connaissance du terrain, courage intelligent ».

« C'est une stratégie qui épuise », déclare Roger Craig. Dans la salle de conférence de la société de Ranadivé, les deux hommes se rappellent leur meilleure saison. Craig est assis à la table, tandis qu'au tableau Ranadivé trace les diagrammes des tactiques défensives de l'équipe de Redwood City.

« Mes joueuses devaient être plus en forme que les autres, dit Ranadivé.

— Ça, c'est vrai, confirme Craig. Il les faisait courir !

— En réalité, c'étaient davantage des entraînements de football. Je les faisais courir, courir, courir. Elles n'avaient pas le temps d'améliorer leur jeu. Alors, tout ce que nous avons fait, c'est de nous assurer qu'elles étaient en forme et qu'elles comprenaient les rudiments du basket. C'est la raison pour laquelle l'attitude a joué un si grand rôle dans leur succès. Car tôt ou tard, elles se seraient fatiguées. »

Le père de Ranadivé était pilote d'avion. Le gouvernement indien l'avait jeté en prison parce qu'il ne cessait de remettre en question la sécurité des avions du pays. Quant au fils, il avait décidé qu'il voulait poursuivre ses études au MIT après avoir vu un documentaire sur l'établissement. C'était dans les années 1970, soit à une époque où un Indien qui voulait effectuer des études universitaires à l'étranger devait attendre que le gouvernement autorise l'émission de devises étrangères. Ranadivé campa à l'extérieur du bureau du gouverneur de la Reserve Bank of India jusqu'à ce qu'il obtienne son argent. Cet homme mince à la fine ossature a une démarche nonchalante et un air imperturbable. Mais rien de tout cela n'est de la mollesse. Les Ranadivé sont des gens acharnés.

« Quelle était notre devise, déjà ? » demande Ranadivé à Craig.

Les deux hommes font une pause avant de s'écrier à l'unisson : « Un, deux, trois, *attitude* ! »

Toute la philosophie de l'équipe de Redwood City était fondée sur la volonté de faire plus d'efforts que les autres.

« Un jour, nous avons recruté de nouvelles joueuses, se rappelle Ranadivé. Lors du premier entraînement, je leur ai dit et montré ce que nous allions faire, et j'ai conclu en disant que c'était avant tout une question d'attitude. J'ai remarqué une des filles, et je me suis demandé si elle comprenait de quoi je parlais. Lorsque nous avons lancé notre devise, elle a dit : "Non, non, ce n'est pas : Un, deux, trois, *attitude.* C'est : Un, deux, trois, attitude, *hah* !" » À ce souvenir, Ranadivé et Craig éclatent de rire.

4.

En janvier 1971, les Rams de l'université Fordham disputèrent un match de basket-ball contre les Redmen de l'université du Massachusetts, à la Cage, le légendaire gymnase d'Amherst, où les Redmen n'avaient connu aucune défaite depuis décembre 1969. Le *star player* des Redmen n'était autre que Julius Erving – Dr J –, l'un des plus grands basketteurs de l'histoire. Contrairement à l'équipe de l'université du Massachusetts (la UMass) qui était excellente, celle de Fordham, composée de jeunes du Bronx et de Brooklyn, était brouillonne. En l'absence du pivot, qui s'était blessé le genou, le plus grand joueur de l'équipe ne faisait que 1,95 m. Quant à Charlie Yelverton, l'ailier de départ, il ne mesurait que 1,88 m (il faut savoir que, en général, les ailiers sont presque aussi grands que les pivots). En dépit de tous ces handicaps, Fordham l'emporta à 87 contre 79.

Dès les premières minutes du jeu, les Rams s'étaient lancés dans un *pressing* sur tout le terrain qu'ils menèrent jusqu'à la fin du match. « En un rien de temps, nous avons mené 13 à 6, se rappelle Digger Phelps, l'entraîneur de l'équipe de Fordham de l'époque. Mes joueurs étaient de petits durs de la ville, qui se démenaient comme s'ils étaient à la guerre. Nous avons marqué tout le terrain. Nous savions que tôt ou tard les autres allaient craquer. » Phelps ne lâcha pas Erving d'une semelle. Il y avait toujours un infatigable Irlandais ou Italien du Bronx pour le marquer. Et ces infatigables Irlandais et Italiens infligèrent une défaite à la UMass. Et cela, même si aucun d'eux n'avait les compétences d'Erving.

Dans l'univers du basket-ball, il circule beaucoup d'histoires, semblables à celle-ci, à propos de matchs légendaires opposant une équipe-David à une équipe-Goliath. Pourtant, le *pressing* sur tout le terrain n'est jamais devenu populaire. À la suite de l'étonnante défaite de la UMass, Digger Phelps n'a plus eu recours à cette stratégie défensive du reste de la saison. Quant à Jack Leaman, l'entraîneur des Redmen humilié dans son propre gymnase par une bande de jeunes défavorisés, il n'a pas tiré de leçon de sa défaite et n'a jamais encouragé ses joueurs à l'utiliser lorsqu'ils se sont retrouvés à nouveau devant des *outsiders*.

En général dans ce sport, on ne croit pas vraiment aux vertus du *pressing* sur tout le terrain parce que ce n'est pas une manœuvre idéale : elle peut être déjouée par une équipe bien rodée, formée de

dribbleurs et de passeurs compétents. Même Ranadivé l'admet. Pour vaincre l'équipe de Redwood City, il suffisait de lui rendre la monnaie de sa pièce. Ses joueuses n'y auraient pas survécu. Mais là n'est pas la question. Ce qu'il importe de savoir, c'est que l'équipe de Redwood City, comme celle Fordham, aurait perdu par 30 points si elle avait joué de façon classique. Le *pressing* sur tout le terrain était la meilleure stratégie que l'une ou l'autre pouvait utiliser pour vaincre son Goliath. En toute logique, *toute* équipe qui part perdante devrait donc opter pour cette tactique, n'est-ce pas ? Pourquoi n'est-ce pas le cas ?

Arreguín-Toft a constaté que l'on adoptait la même attitude dans le domaine qu'il a étudié. Un pays qui partait perdant gagnait s'il faisait la guerre comme David s'était battu. Mais, la plupart du temps, les pays désavantagés *ne* se battaient *pas* comme David. Parmi les 202 conflits déséquilibrés qu'il a répertoriés dans sa base de données, Arreguín-Toft a en effet observé que, dans 152 cas, le pays-David avait choisi de se battre de façon classique et avait perdu aux mains du pays-Goliath la plupart du temps (dans 119 cas). Ainsi, en 1809 et en 1816, les Péruviens et les Géorgiens se battirent respectivement contre les Espagnols et les Russes en respectant les règles et furent vaincus. En 1817 et en 1823, les Pindarî, les Sri Lankais et les Birmans furent écrasés par les Britanniques parce qu'ils avaient opté pour des stratégies classiques. Dans les années 1940, les rebelles communistes vietnamiens réussirent à déranger les Français jusqu'à ce que, en 1951, le stratège Vo Nguyen Giap décide de recourir à des tactiques de guerre classiques. S'ensuivit alors une série de défaites. George Washington en fit autant lors de la révolution américaine : il abandonna les tactiques de guérilla qui avaient si bien servi les colons au début des conflits. « Dès qu'il en eut la possibilité, écrit William Polk dans *Violent Politics*[3], une histoire des guerres non classiques, Washington s'appliqua à créer une armée de type britannique, la Continental Line, avec pour résultat qu'il fut défait à maintes reprises et faillit perdre la guerre. »

De prime abord, les méthodes non conventionnelles n'ont pas de sens. Il est plus facile de demander à des soldats de revêtir des uniformes flamboyants et de marcher au son d'une fanfare que de faire près de 1 000 kilomètres à dos de chameau, dans un désert

infesté de serpents, comme Lawrence l'a fait. Il est plus facile et beaucoup plus satisfaisant pour une équipe de basket-ball de se retirer dans sa zone et de se réorganiser après chaque point – et d'exécuter des jeux parfaitement chorégraphiés – que de fondre sur l'équipe adverse, en agitant les bras et en disputant chaque centimètre de terrain. Les stratégies du défavorisé sont *dures*.

La seule personne qui semble avoir tiré une leçon du célèbre match opposant Fordham à l'université du Massachusetts était un petit nouveau de l'équipe de la UMass. L'arrière Rick Pitino ne jouait pas ce jour-là. Il se contenta de suivre le match depuis le banc des joueurs, les yeux agrandis par la surprise. Même aujourd'hui, plus de quarante ans plus tard, il se souvient des noms de presque tous les joueurs de l'équipe de Fordham : Yelverton, Sullivan, Mainor, Charles, Zambetti. « Ils ont fait le plus incroyable *pressing* que j'aie jamais vu, dit-il. C'était impressionnant de voir la défense de ces cinq types de 1,82 m à 1,95 m. J'ai étudié cette technique. Ils n'auraient pas dû nous battre. Personne ne nous battait dans la Cage. »

En 1978, à l'âge de 25 ans, Pitino est devenu entraîneur en chef de l'université de Boston. C'est grâce au *pressing* qu'il a réussi à mener son équipe en finales du tournoi de la National Collegiate Athletic Association, une première en vingt-quatre ans. Il a ensuite entraîné l'équipe de Providence College, qui avait enregistré 11 victoires pour 20 défaites l'année précédente. Les joueurs étaient petits et presque tous dénués de talent, une copie conforme des Rams de Fordham. Mais ils ont adopté le *pressing* comme stratégie de défense et ont raté d'un match seulement les finales du championnat national. Tout au long de sa carrière, Pitino a accompli des choses extraordinaires avec des joueurs possédant une fraction du talent de leurs adversaires.

« Chaque année, un très grand nombre d'entraîneurs viennent apprendre le *pressing »*, dit Pitino, qui est maintenant entraîneur en chef à l'université de Louisville, une sorte de Mecque pour tous les David qui veulent savoir comment battre les Goliath. « Et puis, ils m'écrivent pour me dire qu'ils ne peuvent pas mettre cette stratégie en pratique, poursuit-il, en hochant la tête. Ils craignent que leurs joueurs ne soient pas assez résistants. Nous nous entraînons deux heures chaque jour. Les joueurs bougent 98 % du temps. Nous

passons très peu de temps à parler. Lorsque nous faisons les corrections [c'est-à-dire lorsque Pitino et ses entraîneurs interrompent le jeu pour donner des instructions], nous n'arrêtons pas plus de sept secondes afin de maintenir notre rythme cardiaque. Nous sommes toujours en train de travailler. » Sept secondes !

Les entraîneurs qui viennent consulter Pitino à Louisville regardent cette incessante activité et sont découragés. Pour jouer selon les règles de David, il faut être tellement *mauvais* qu'on n'a pas d'autre choix. Or, ces entraîneurs savent que leurs joueurs sont juste assez bons pour ne pas avoir envie de jouer aussi dur. Ça ne fonctionnera pas pour eux parce qu'ils ne sont pas assez désespérés. Et Ranadivé ? Oh, il était bel et bien désespéré. À voir ses joueuses, on aurait pu croire que leur plus grand désavantage était leur complète inhabileté à passer, à dribbler et à tirer. Mais ce n'était pas le cas. C'est plutôt ce qui a rendu leur victoire possible.

5.

Les victoires de l'équipe de Redwood City provoquèrent immédiatement la colère des entraîneurs des équipes adverses. Pour eux, c'était malhonnête d'inciter des joueuses à recourir au *pressing* sur tout le terrain alors qu'elles commençaient à peine à comprendre les rudiments du basket-ball. La raison d'être d'une ligue juvénile était justement de favoriser l'apprentissage d'un sport. Or, ce à quoi les jeunes filles de Ranadivé jouaient n'était *pas vraiment du basket-ball*. Quelqu'un aurait pu leur rétorquer que, en optant pour une stratégie défensive comme le *pressing* sur tout le terrain, elles tiraient de précieuses leçons de vie, à savoir que l'effort peut l'emporter sur l'habileté et que les conventions sont faites pour être remises en question. Mais les entraîneurs des équipes adverses de Redwood City n'étaient pas enclins à prendre les choses avec autant de philosophie.

« Je me rappelle qu'un des entraîneurs voulait se bagarrer avec moi sur le parking, dit Ranadivé. C'était un grand type baraqué. Manifestement, il jouait lui-même au football et au basket-ball. Et moi,

l'étranger maigrichon, je le battais sur son propre terrain. Il voulait ma peau. »

Roger Craig était étonné par la réaction des entraîneurs des équipes opposées à Redwood City. « Ils criaient après leurs joueuses, ils les humiliaient, dit-il. Ils hurlaient aux arbitres : "C'est une faute ! C'est une faute !" Mais ce n'étaient pas des fautes. Elles utilisaient simplement une stratégie défensive agressive. »

« Un jour, reprend Ranadivé, nous disputions un match contre une équipe d'East San Jose. Ces filles-là avaient des années d'expérience. Du genre à être nées avec un ballon de basket-ball entre les mains. Pourtant, nous les avons battues à plate couture. On menait 20 et quelques à 0. Elles ne réussissaient même pas à faire des passes lors des remises en jeu. L'entraîneur était tellement en colère qu'il a saisi une chaise et l'a jetée dans les airs. Il s'est mis à crier après ses joueuses et, naturellement, plus il criait, plus les filles étaient nerveuses. » Ranadivé hoche la tête en signe de désapprobation. Il ne faut jamais, au grand jamais élever la voix. « En fin de compte, l'arbitre a mis le type à la porte du gymnase. C'était effrayant. Il ne pouvait pas tolérer que ses joueuses soient écrasées par de petites blondes qui n'étaient pas du niveau. »

Le basketteur idéal se distingue par son adresse et une exécution de mouvements finement mesurée. Mais lorsque l'effort remplace l'habileté, le jeu devient méconnaissable : un mélange troublant de manœuvres avortées, de membres agités, de tirs hors jeu et de joueurs habituellement compétents paniqués. Il ne faut pas faire partie de l'establishment du basket-ball pour avoir l'audace de jouer de cette manière – il faut être un étranger qui ne connaît pas le jeu ou un maigrichon de New York assis au bout du banc des joueurs.

T. E. Lawrence triompha parce qu'il était tout le contraire de l'officier type de l'armée britannique. Archéologue à la plume magnifique, il n'avait pas obtenu de diplôme avec mention d'un grand collège militaire anglais. Il portait des sandales et un costume de Bédouin lorsqu'il se présentait devant ses supérieurs de l'armée. Il parlait arabe comme si c'était sa langue maternelle, et il se promenait à dos de chameau comme s'il en avait monté toute sa vie. Il n'avait cure de ce que les représentants de l'establishment militaire pensaient de ses « canailles sans formation », car il ne s'identifiait

pas à cet univers. Quant à David, il savait probablement qu'affronter officiellement un Philistin en duel impliquait de croiser le fer avec lui. Et ce berger n'avait aucun intérêt à respecter les règles tacites du rituel militaire.

On passe beaucoup de temps à penser aux avantages que procurent le prestige, les ressources et le fait d'appartenir à une élite institutionnelle. On n'en passe pas suffisamment à penser aux limites de ces avantages matériels. Alors que la plupart des gens auraient fait marche arrière, Vivek Ranadivé n'a pas bronché lorsque les entraîneurs des équipes adverses et même les parents des joueuses se sont mis à l'insulter et à l'injurier. *C'était vraiment bizarre parce que mon père n'avait jamais joué au basket-ball.* Pourquoi s'inquiéter de ce que le monde du basket-ball pensait de lui ? Ranadivé entraînait une bande de filles sans talent dans un sport qu'il ne connaissait pas. Le fait même d'être désavantagé et marginal lui a donné la liberté de tenter l'inimaginable.

6.

L'équipe de Redwood City remporta les deux premiers matchs des éliminatoires du championnat national de basket-ball. Elle devait disputer son troisième match contre une équipe d'Orange County, en territoire adverse, à 8 heures, devant un arbitre du coin.

Les jeunes filles quittèrent leur hôtel à 6 heures afin d'éviter les embouteillages. Puis, tout alla de mal en pis. L'arbitre n'adhéra pas du tout à la devise : « Un, deux, trois, attitude, *hah* ! » Pour lui, intercepter les remises en jeu, ce n'était pas du sport. Il infligea sanction après sanction à l'équipe de Redwood City.

« Ce n'était pas justifié », se rappelle Craig. On sent que le souvenir est pénible.

« Les filles ne comprenaient pas, reprend Ranadivé. L'arbitre nous a donné quatre fois plus de punitions qu'à l'équipe adverse.

— Les gens huaient dans les gradins. C'était terrible.

— On peut comprendre un ratio de 2-1 pour les sanctions, mais 4-1… »

Ranadivé hoche la tête.

« On ne s’est pas fait écraser. Nous avions encore une chance de gagner. Mais… »

Ranadivé ordonna à ses joueuses de cesser le *pressing*. Elles se retirèrent dans leur zone en attendant passivement que leurs adversaires avancent vers elles. Elles ne s’élancèrent pas sur tout le terrain, firent des pauses et délibérèrent entre chaque remise en jeu. Elles jouèrent selon les règles de l’art, et essuyèrent une défaite. Elles n’en avaient pas moins réussi à prouver que Goliath n’est pas un géant invincible.

2

Teresa DeBrito

« À un moment donné, j'avais 29 élèves dans ma classe. C'était fantastique ! »

1.

La Shepaug Valley Middle School[*] a été construite il y a plusieurs années pour accueillir les enfants du baby-boom. L'entrée était pourvue d'une rangée de doubles portes afin de contenir les quelque 300 élèves qui jaillissaient chaque matin des autobus. Ses corridors ressemblaient à des rues très passantes.

Mais le baby-boom est bien loin maintenant. Caractérisée par ses charmants villages traversés de routes sinueuses, la bucolique région du Connecticut où l'école Shepaug est située a été découverte par de riches couples new-yorkais. Résultat, le prix des maisons a grimpé, les jeunes familles, qui n'ont plus les moyens de vivre dans le coin, ont déménagé et le nombre d'élèves de l'école Shepaug n'a cessé de diminuer, passant de 300 ou 245 à un peu plus de 200. Actuellement, il n'y a que 80 élèves en Terminale, un chiffre qui diminuera probablement de moitié, compte tenu du faible nombre d'enfants inscrits dans les écoles primaires des environs. Autrement dit, le nombre moyen d'élèves par classe de l'école Shepaug sera bientôt inférieur à la moyenne nationale. Autrefois populeuse, cette école est devenue peu fréquentée.

Y enverriez-vous votre enfant ?

2.

L'histoire de Vivek Ranadivé et de son équipe de jeunes basketteuses de Redwood City suggère que l'on confond parfois avantages et désavantages. Dans ce chapitre et le suivant, j'examinerai cette idée dans le contexte de l'éducation. Plus particulièrement, je l'appliquerai à deux questions qui, bien que simples en apparence, sont très complexes.

Le cas de la Shepaug Valley Middle School me permet d'aborder la première de ces deux questions. J'imagine que vous seriez ravi d'inscrire votre enfant dans cette école. Pratiquement partout dans le monde, les parents et les responsables de l'élaboration des politiques d'éducation tiennent pour acquis que, moins il y a d'élèves dans une classe, meilleur y est l'enseignement. Au cours des dernières années, les États-Unis, la Grande-Bretagne, la Hollande, le Canada, Hong Kong, Singapour et la Chine – pour ne nommer que ces pays-là – ont pris des mesures radicales en ce sens. Lorsque le gouverneur de la Californie a annoncé qu'il réduirait la taille des classes de toutes les écoles de son État, sa popularité a *doublé* en trois semaines. Moins d'un mois plus tard, une vingtaine d'autres gouverneurs lui emboîtaient le pas, et six semaines plus tard, la Maison Blanche annonçait la mise en place de son propre plan de réduction du nombre d'enfants par classe. À ce jour, 77 % des Américains estiment qu'il est plus sensé d'utiliser l'argent des contribuables pour diminuer la taille des classes que pour augmenter le salaire des enseignants. Sachez qu'il y a très peu de sujets sur lesquels s'entendent autant d'Américains.

À une époque, on comptait une moyenne de 25 élèves par classe à l'école Shepaug, alors que maintenant il n'y en a parfois que 15. Cela signifie que le professeur peut accorder plus d'attention à chaque enfant et, dès lors, que celui-ci profite d'une meilleure expérience d'apprentissage. On serait donc porté à croire que les élèves des classes réduites de l'école Shepaug réussissent mieux que ceux de l'ancienne version.

Le Connecticut compte beaucoup de petites écoles qui, telle la Shepaug Valley Middle School, sont assujetties aux fluctuations des naissances et du prix des maisons. D'une année à l'autre, le nombre

d’élèves par classe y varie énormément. Voici, à titre d’exemple, le nombre d’enfants inscrits en Première dans l’une des écoles de cet État, entre 1993 et 2005 :

1993	18	**2000**	21
1994	11	**2001**	23
1995	17	**2002**	10
1996	14	**2003**	18
1997	13	**2004**	21
1998	16	**2005**	18
1999	15		

Entre 2001 et 2002, le nombre d’élèves de Première est passé de 23 à 10 ! Or, rien d’autre n’avait changé : le directeur et les professeurs étaient les mêmes, les cours étaient donnés dans le même édifice, l’économie locale n’était ni plus ni moins performante, la population était sensiblement la même. Seul le nombre d’élèves était différent. À supposer qu’un groupe a mieux réussi que l’autre, on pourrait donc affirmer avec certitude que cela est dû au nombre d’élèves dans la classe.

Une économiste du nom de Caroline Hoxby s’est penchée sur la question en réalisant ce qu’on appelle une « expérience dans des conditions naturelles[1] ». Les chercheurs ont l’habitude de mener des expériences scientifiques pour vérifier leurs hypothèses. Mais il arrive parfois que le monde réel leur permette de les vérifier de façon naturelle, ce qui représente beaucoup d’avantages. Hoxby a donc comparé les résultats scolaires des enfants des classes peu peuplées et ceux des enfants des plus grandes classes dans toutes les écoles primaires du Connecticut. Sa conclusion : la taille de la classe ne semble avoir aucune influence ! « De nombreuses études, écrit-elle, démontrent que le changement de politique – réduction du nombre d’élèves par classe – n’a produit aucun effet statistiquement

significatif. Cela signifie non pas qu'il n'y a pas eu d'effet, mais que les données n'en indiquent aucun. La présente étude fournit des estimations très fiables autour du point zéro. Autrement dit, *il n'y a pas d'effet*. »

La question du nombre d'élèves par classe a fait l'objet de centaines d'études d'année en année[2]. Elles ne sont pas plus concluantes que celle d'Hoxby. Selon les résultats d'environ 15 % d'entre elles, les élèves réussissent mieux dans les classes de petite taille. Par contre, une même proportion de chercheurs arrive à la conclusion contraire. À l'instar d'Hoxby, environ 20 % d'entre eux estiment que la taille de la classe n'a aucun effet. Et tous les autres considèrent que leurs résultats ne sont pas assez significatifs pour leur permettre d'en déduire quoi que ce soit. Voici un extrait d'une conclusion typique de ce genre d'études :

> Nous ne pouvons pas affirmer avec confiance que la taille de la classe a un effet sur l'apprentissage dans quatre pays – Australie, Hong Kong, Écosse et États-Unis –, car notre stratégie d'identification nous procure des estimations très imprécises. La réduction de la taille de la classe semble avoir un effet non négligeable dans deux pays – la Grèce et l'Islande. La France est le seul pays où il semble y avoir des effets notablement différents sur l'enseignement des mathématiques et des sciences : alors que l'effet est significatif en mathématiques, il est inexistant en sciences. Nous pouvons exclure le même type d'effet (mathématiques et sciences) pour les deux écoles belges, et les systèmes scolaires du Canada, de la République tchèque, de la Corée, du Portugal, de la Roumanie, de la Slovénie et de l'Espagne. Enfin, nous pouvons exclure tout effet notable dans deux pays : le Japon et Singapour.

Avez-vous bien suivi ? Après avoir examiné des milliers de pages de données sur la réussite scolaire des élèves de 18 pays, les économistes en sont arrivés à la conclusion qu'il n'y avait que deux endroits au monde – en Grèce et en Islande – où la réduction de la taille de la classe semblait avoir un « effet non négligeable ». *La Grèce et l'Islande.* Entre 1996 et 2004, les mesures que l'on a adoptées aux États-Unis pour réduire le nombre d'élèves par classe ont entraîné l'embauche de 250 000 nouveaux professeurs, et une augmentation des dépenses de 21 %. Au cours des vingt dernières années, aucun autre métier au monde n'a vu ses effectifs croître aussi rapidement ou entraîner autant de frais. L'un après l'autre, les pays ont engagé ces frais parce que, lorsqu'on regarde une école comme la Shepaug Valley – où chaque professeur a la chance de connaître chaque élève –, on se dit : « Voilà le genre d'établissement que je veux que mon enfant fréquente. » Mais les données

scientifiques suggèrent que ce qui semble nettement avantageux pourrait très bien ne pas l'être.

3.

Il y a quelque temps, je me suis entretenu avec l'un des hommes les plus puissants d'Hollywood. Il s'est mis à me raconter son enfance à Minneapolis. Au début de chaque hiver, il arpentait son quartier pour offrir des services de déneigement à ses voisins. En outre, il embauchait d'autres garçons pour l'aider à faire le travail. Il les payait une fois leur tâche accomplie, en argent liquide, avant même de réclamer son dû à ses clients, car il avait appris que c'était la façon la plus sûre de les motiver. Il embauchait huit, parfois neuf gamins. L'automne, il troquait la pelle contre le râteau et ramassait les feuilles mortes.

« Je vérifiais le travail afin de pouvoir dire à mes clients que leur allée avait été déneigée comme ils le souhaitaient, se souvient-il. Il y en avait toujours qui bâclaient le travail, et je devais les licencier. » C'étaient les années 1950, et il avait 10 ans. Un an plus tard, il avait 600 dollars en banque, soit l'équivalent de 5 000 dollars aujourd'hui. « Ce n'était pas de l'argent pour un projet particulier », dit-il en haussant les épaules, comme si un enfant de onze ans pouvait avoir des projets. « N'importe qui peut dépenser, poursuit-il. Mais quand on gagne de l'argent et qu'on le met de côté pour plus tard, il acquiert une autre valeur. »

Sa famille vivait dans un quartier que l'on qualifiait, par euphémisme, de « mixte ». Il fréquentait l'école publique et portait des vêtements usagés. Son père avait survécu à la Grande Dépression et ne craignait pas d'aborder les questions d'argent. Si le garçon voulait se procurer une paire d'espadrilles ou un vélo, par exemple, il devait en payer la moitié. « Si je laissais les lumières allumées, dit-il, mon père me montrait la facture d'électricité. "Regarde, me disait-il, c'est ce qu'on paie pour l'électricité. Si tu es trop paresseux pour fermer la lumière, ça veut dire qu'on paie pour ta paresse. Par contre, je ne ferai pas de chichi si tu as besoin de la lumière pour travailler – même si c'est 24 heures par jour." »

L'été de ses 16 ans, il travailla à la ferraillerie de son père. C'était un travail physiquement dur. Il était traité comme n'importe quel employé.

> Cela m'a poussé à vouloir quitter Minneapolis, dit-il, et à décider de ne pas travailler pour mon père. C'était horrible. C'était sale. C'était dur. C'était ennuyeux. On mettait des bouts de ferraille dans des barils. J'ai travaillé là du 15 mai jusqu'à la fête du Travail[*]. J'étais incapable d'enlever complètement la crasse sur mes vêtements. Avec le recul, je crois que mon père voulait que je travaille là parce qu'il savait que ça me forcerait à vouloir y échapper, que ça m'inciterait à faire mieux.

À l'université, il géra un service de blanchisserie : il portait chez le nettoyeur les vêtements de ses riches camarades de classe. Il prépara également des voyages organisés en Europe – toujours pour ses camarades. Il assistait aux matchs de basket-ball depuis les pires places – la vue obstruée par un pilier, par exemple – en se demandant ce que c'était que d'être assis tout près du terrain. Lorsqu'il se rendit à New York pour étudier le droit et l'administration des affaires, il vécut dans le quartier malfamé de Brooklyn afin d'économiser les frais de loyer.

Une fois diplômé, il a décroché un emploi à Hollywood, puis il a obtenu une promotion, puis une autre, puis toutes sortes d'avantages, puis il a connu une série d'extraordinaires succès. Il possède maintenant une énorme maison à Beverly Hills, un jet, une Ferrari. L'interminable allée qui mène à sa maison est protégée de la rue par une barrière qui semble sortie tout droit de l'Europe médiévale. Il a compris l'argent. Mais c'est dans les rues de Minneapolis qu'il en a vraiment saisi la valeur et la fonction, c'est là qu'il a parfait son éducation en la matière.

> Je voulais plus de liberté. L'argent était un outil dont je pouvais me servir pour réaliser mes aspirations, combler mes désirs et entretenir mon dynamisme. Personne ne m'a enseigné cela. Je l'ai appris tout seul. À force d'essais et d'erreurs. J'aimais l'énergie que ça me donnait. Cela m'a aidé à développer ma propre estime. J'avais plus de contrôle sur ma vie.

Assis dans son bureau – une pièce aussi grande que la maison de la plupart des gens –, il en est finalement venu au fait. Il a des enfants qu'il adore. Comme n'importe quel parent, il veut pourvoir à leurs besoins, leur donner plus que ce qu'il a eu. Mais il se heurte à une contradiction dont il est pleinement conscient. Il a réussi parce qu'il a appris à la dure à reconnaître la valeur de l'argent, le sens du travail et la joie que procure le fait de se débrouiller dans la vie. Or, à

cause de son succès, ses enfants ne pourront pas tirer les mêmes leçons. À Beverly Hills, les enfants des multimillionnaires ne ramassent pas les feuilles mortes chez les voisins, et leurs pères ne brandissent pas rageusement les factures d'électricité sous leur nez s'ils laissent les lumières allumées. Ils n'assistent pas aux matchs de basket-ball derrière des piliers, en se demandant quel effet cela fait d'être assis près du terrain.

> C'est beaucoup plus difficile qu'on le croit d'élever des enfants dans un milieu aisé. Les gens peuvent être détruits par la pauvreté. Mais ils peuvent être également détruits par la richesse, car ils perdent leurs ambitions, leur fierté et leur propre estime. C'est difficile aux deux extrémités du spectre économique. Probablement que ça fonctionne mieux au milieu.

Rien n'inspire moins la sympathie qu'un multimillionnaire qui se plaint de sa richesse. Les enfants de cet homme ne vivront jamais ailleurs que dans les plus belles maisons et ne voyageront jamais autrement qu'en première classe. Mais il ne parlait pas de confort matériel. Ce qu'il voulait dire, c'est que, malgré tous ses moyens, il lui serait plus difficile de réussir à élever ses enfants aussi bien que son père, un homme qui vivait dans un quartier mixte de Minneapolis. Lorsqu'on sait que l'un des frères de cet homme est devenu médecin, tandis que l'autre a repris l'entreprise familiale et l'a fait prospérer, on comprend en effet que leur père leur a inculqué la motivation nécessaire pour s'accomplir.

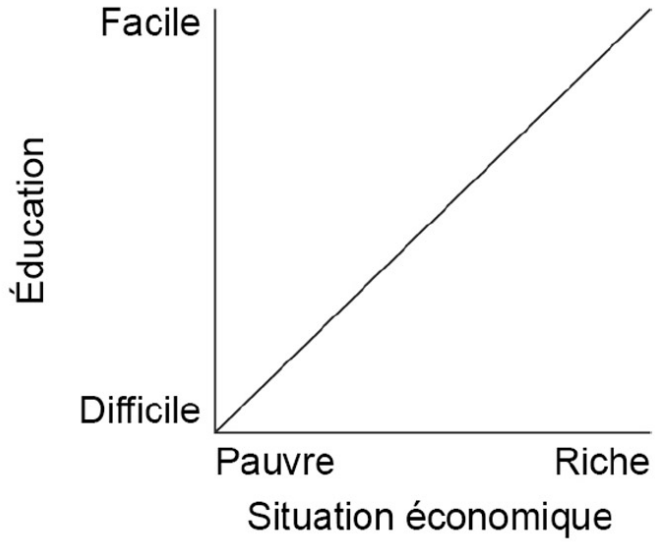
4.

L'homme d'Hollywood n'est pas le premier à avoir eu ce genre de révélation. De façon intuitive, on sait que la richesse ne favorise pas toujours une meilleure éducation.

Certes, il est difficile d'être un bon parent si on manque d'argent. La pauvreté est source d'épuisement et de stress. Une personne obligée d'avoir deux emplois pour joindre les deux bouts sera souvent trop fatiguée le soir pour endormir ses enfants en leur lisant des histoires. Si, en plus, elle est chef d'une famille monoparentale et ne peut compter que sur son salaire pour payer le loyer, la nourriture et les vêtements de toute la famille, si elle passe beaucoup de temps

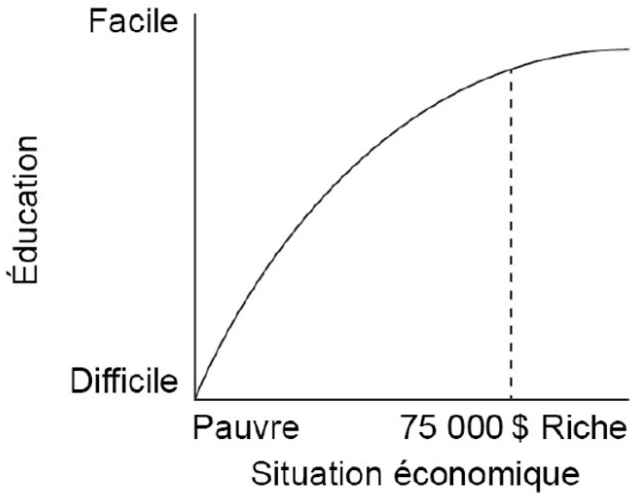
à faire la navette entre la maison et le travail, et si elle occupe un emploi dur physiquement, elle peinera à leur donner le type d'amour, d'attention et de discipline qui est à la base d'une saine éducation.

Mais, à l'inverse, on ne peut pas dire que l'argent soit *toujours* synonyme de bonne éducation. Si l'on devait représenter schématiquement la relation entre la situation économique d'une famille et l'éducation des enfants, on n'obtiendrait pas le graphique ci-dessous :



En matière d'éducation, l'argent facilite les choses jusqu'à un certain point, au-delà duquel une augmentation de la richesse ne fait pas beaucoup de différence. Et selon les chercheurs qui se sont penchés sur la question du bonheur, ce point correspondrait à un revenu familial d'environ 75 000 $ par an[3]. Au-delà de ce montant, disent les économistes, on assisterait à une diminution de ce qu'ils appellent le « rendement marginal ».

Autrement dit, si votre famille touche un salaire annuel de 75 000 $ et que la famille d'à côté en gagne 25 000 $ de plus, elle aura peut-être une plus jolie voiture et mangera au restaurant peut-être un peu plus souvent, mais elle ne sera pas plus heureuse. Et les parents ne seront pas mieux équipés que vous pour accomplir les grands et petits gestes qui font que l'on est un bon parent. Une version plus réaliste du graphique éducation/situation économique ressemble plutôt à ceci :



Et qu'arrive-t-il au-delà de la barre des 75 000 $ par année ? Eh bien, plus le revenu familial augmente, plus il redevient *difficile* d'éduquer ses enfants. Les valeurs que la plupart des gens ont acquises en grandissant ne sont pas tellement différentes que celles qu'ils tentent d'inculquer à leurs enfants. Mais ce n'est pas le cas des gens qui deviennent très riches à l'âge adulte. Pour décrire la première génération de millionnaires au sein d'une famille, le psychologue James Grubman utilise une merveilleuse expression : « immigrants en richesse ». Selon lui, les parents nouvellement riches éprouvent à l'égard de leurs enfants le même type de problèmes que la première génération d'immigrants dans un nouveau pays.

Dans le vieux pays de la classe moyenne, notre homme d'Hollywood a tiré de grandes leçons du manque d'argent qui lui ont permis de nourrir sa motivation. Son père lui a enseigné la valeur de l'argent et les vertus du travail et de l'autonomie. Mais ses enfants vivent dans le nouveau monde de l'opulence, où les règles ne sont plus les mêmes. Comment enseigner la valeur de l'argent et les vertus du travail et de l'autonomie à des enfants pour qui rien de tout cela n'est nécessaire ? Ce n'est pas pour rien qu'il existe plusieurs proverbes pour décrire la difficulté d'élever ses enfants dans un milieu aisé, et plus généralement pour dire que l'argent ne fait pas le bonheur. Aux États-Unis, on prédit que la misère attend la troisième génération du pauvre devenu riche (*Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*). En Italie, on passe des étoiles aux étables (*Dalle*

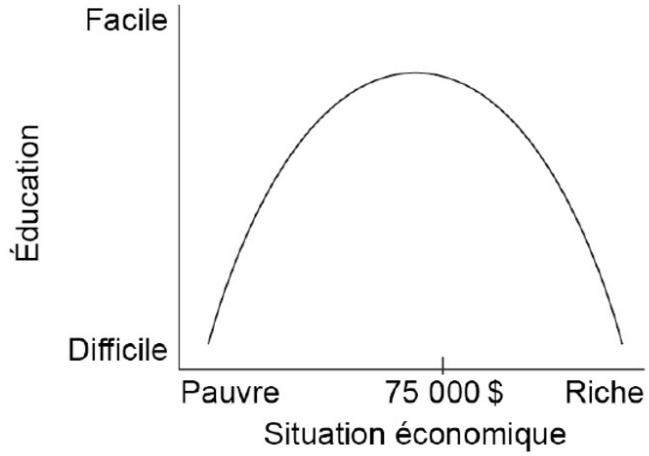
stelle alle stalle). En Espagne, on dit que celui qui ne possède pas une chose la fabrique, tandis que celui qui la possède en abuse (*Quien no lo tiene, lo hace ; y quien lo tiene, lo deshace*). Bref, la richesse contient les germes de sa propre destruction. Grubman affirme :

> Un parent doit établir des limites. Mais c'est l'une des choses que l'immigrant en richesse a le plus difficulté à faire, car il ne sait pas quoi invoquer lorsqu'il n'a plus l'excuse du manque d'argent. Un parent de la classe moyenne n'a qu'à dire une ou deux fois à son enfant qu'il n'a pas les moyens pour que celui-ci comprenne qu'il ne sert à rien d'insister pour avoir, disons, un poney. Mais le parent fortuné qui possède, par exemple, une Porsche et une Maserati, risque de se faire traiter de menteur s'il cherche à utiliser le même prétexte. En réalité, l'immigrant en richesse doit apprendre à dire qu'il ne *veut* pas offrir telle ou telle chose à son enfant, ce qui n'est pas aussi simple.

« Non, on ne veut pas t'acheter de poney » nécessite que le parent engage une *conversation*, et qu'il soit suffisamment honnête et compétent pour expliquer à son enfant pourquoi ce qui est possible n'est pas toujours souhaitable. « Je fais des jeux de rôles avec des parents dans cette situation, poursuit Grubman. Ils n'ont aucune idée de ce qu'ils pourraient dire dans ce cas. Je dois le leur enseigner, leur fournir des scripts : "Oui, je peux acheter cela, mais je choisis de ne pas le faire parce que ce n'est pas en accord avec nos valeurs." »

Évidemment, cela suppose que les parents en question ont des valeurs, et qu'ils savent les exprimer de manière que leurs enfants y adhèrent. Cette démarche, ardue en soi, est rendue encore plus difficile si on possède une Ferrari, un jet privé et une maison à Beverly Hills de la taille d'une aérogare.

Notre homme d'Hollywood a *trop* d'argent. C'est son problème comme parent. Il n'en est plus au point où une augmentation de la richesse ne fait pas beaucoup de différence lorsqu'il est question d'éduquer ses enfants pour en faire des êtres normaux et équilibrés. Il a atteint un point où, au contraire, l'argent commence à lui rendre la tâche difficile. Voici à quoi ressemble vraiment le graphique représentant la relation entre la situation économique d'une famille et l'éducation :

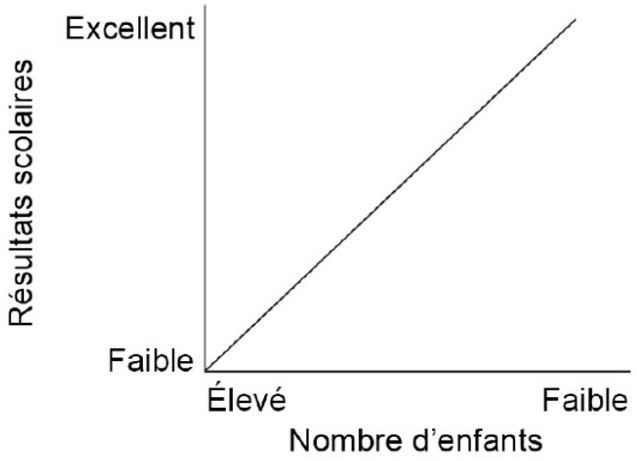


C’est ce qu’on appelle une courbe en U inversé – une courbe déconcertante. On est en effet pratiquement toujours surpris de voir que certains phénomènes évoluent selon ce modèle. Or, l’une des raisons pour lesquelles on a si souvent de la difficulté à faire la distinction entre avantages et désavantages, c’est que l’on oublie que l’on vit dans un monde en forme de U inversé.

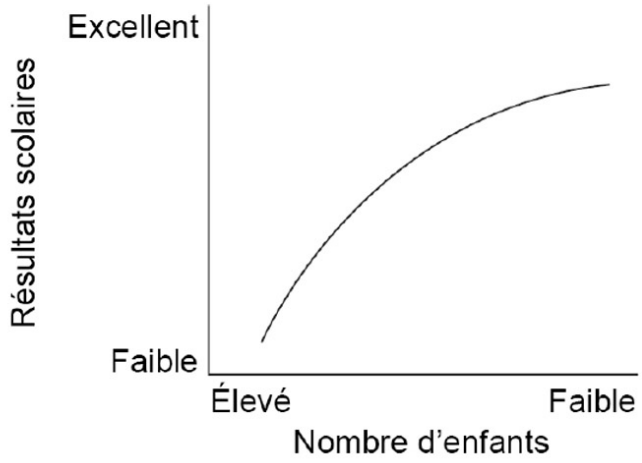
Dans un brillant article qu’ils ont écrit récemment, les psychologues Barry Schwartz et Adam Grant soutiennent que, en réalité, pratiquement tous les phénomènes importants suivent une courbe en U inversé :

> Dans de nombreux secteurs de la psychologie, on découvre que X fait augmenter Y jusqu’à un certain point avant d’avoir l’effet contraire […]. Le bien pur n’existe pas. Lorsqu’elle atteint un niveau très élevé, une qualité ou une expérience positive ou une situation favorable a un coût qui peut dépasser ses avantages[4].

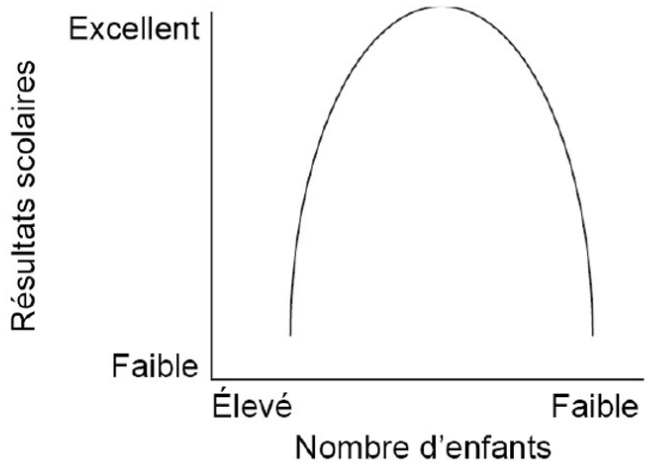
Voilà qui nous ramène à l’énigme de la taille de la classe. La relation entre le nombre d’enfants dans une classe et leurs résultats scolaires ne se présente pas comme suit :



Ou même comme suit :



Mais plutôt comme suit :



Teresa DeBrito, la directrice de la Shepaug Valley Middle School, a vu la taille de ses classes diminuer d'année en année au cours de son mandat de cinq ans. Contrairement à un parent qui pouvait voir cette situation d'un bon œil, elle avait le dernier graphique à l'esprit. « Dans quelques années, dit-elle avec appréhension, moins de 50 élèves vont s'inscrire à la première année du secondaire. Ça va être très difficile. »

5.

La courbe en U inversé comporte trois phases, chacune suivant sa propre logique[*] : la phase ascendante, à gauche, pendant laquelle l'augmentation d'une ressource ou d'une activité quelconque améliore une situation ; la phase plateau, la partie horizontale la plus élevée du graphique, pendant laquelle l'augmentation de la ressource ou de l'activité ne change rien à la situation ; et la phase descendante, à droite, pendant laquelle l'augmentation de la ressource ou de l'activité *empire* la situation[*].

Si l'on envisage la question du nombre d'élèves par classe sous cet angle, les choses commencent à avoir un peu plus de sens. À l'instar de la richesse des parents, la taille de la classe produit un effet qui varie selon la phase de la courbe où elle se situe. En Israël, par exemple, les classes des écoles primaires sont traditionnellement nombreuses. On y suit la « règle de Maïmonide », ainsi nommée

d'après le rabbin du même nom qui, au XIIe siècle, décréta que les classes ne devaient pas compter plus de 40 élèves. Cela signifie que, dans les écoles primaires israéliennes, il y a souvent des classes de 38 ou 39 élèves, mais qu'à 40 élèves, on les scinde en deux. Il y a fort à parier que les résultats scolaires des classes de 20 élèves sont supérieurs à ceux des classes plus nombreuses. En effet, enseigner à 36 ou 37 élèves est une lourde tâche pour un professeur. Quoi qu'il en soit, le système d'éducation d'Israël se tient dans la phase ascendante de la courbe en U inversé[5].

Cela semble contredire les résultats de l'étude qu'a réalisée l'économiste Caroline Hoxby au Connecticut. Mais il faut se rappeler que le nombre d'élèves des classes qu'elle examinait se situait entre 18 et 25. Lorsque la chercheuse dit que la diminution du nombre d'élèves par classe n'apporte aucune amélioration aux résultats scolaires, il faut avoir cette fourchette à l'esprit. Autrement dit, entre la situation d'Israël et celle du Connecticut, l'effet de la variation de la taille de la classe sur l'expérience d'apprentissage des élèves suit une courbe en U inversé.

Pourquoi les résultats scolaires d'une classe de 25 élèves ne sont-ils pas vraiment différents de ceux d'une classe de 18 élèves ? Il est évident que la tâche est plus facile pour le professeur qui enseigne à 18 enfants : il a moins de devoirs à corriger, moins d'élèves à connaître et à suivre. Mais pour améliorer la performance de ses élèves, il faudrait aussi qu'il change son style d'enseignement. Et ce que les données scientifiques suggèrent, c'est qu'à l'intérieur de cette fourchette il ne le fait pas nécessairement. C'est dans la nature humaine de réagir ainsi. Imaginez que vous soyez médecin et qu'on vous annonce par un beau vendredi après-midi que vous verrez 20 patients, plutôt que les 25 prévus, sans que votre salaire ne s'en ressente. D'après vous, est-ce que vous en profiterez pour passer plus de temps avec chaque personne ou tout simplement pour quitter votre cabinet plus tôt que d'habitude ?

Abordons maintenant la question cruciale. Une classe peut-elle être *trop* petite de la même manière qu'un parent peut avoir *trop* d'argent ? J'ai sondé un grand nombre de professeurs aux États-Unis et au Canada sur cette question, et la réponse est *oui*.

Voici une réponse type :

> Pour moi, le nombre idéal d'élèves est 18. C'est suffisamment élevé pour qu'aucun ne se sente vulnérable, et que chacun se sente important. C'est un chiffre qui permet de former des groupes de 2, de 3 ou de 6 élèves, selon le degré d'intimité recherché. Avec 18 élèves, je peux toujours rejoindre chacun d'eux si j'en ai besoin. S'il m'est impossible d'avoir 18 élèves, je préfère alors en avoir 24. Avec 6 élèves de plus, j'ai encore plus de chances d'avoir un ou deux rebelles qui ébranleront le statu quo. L'inconvénient avec 24 élèves, c'est qu'on a davantage affaire à un auditoire qu'à une équipe. Avec 6 élèves de plus, pour un total de 30, on affaiblit les liens qui s'étaient créés jusque-là. Dans un tel groupe, même le plus charismatique des professeurs ne peut maintenir la magie en tout temps.

Et qu'arrive-t-il si l'on passe de 18 à 12 élèves ? On se retrouve alors avec la Cène, ce qui cause un problème. Si une douzaine de personnes forment un groupe suffisamment restreint pour réussir un repas de fête, une douzaine d'élèves formeront une classe trop intime pour certains. Ceux-là ne sauront pas comment protéger leur autonomie ou seront intimidés par le professeur. Et si l'on retranche 6 autres élèves, personne ne pourra passer inaperçu, sans compter qu'il manquera à ce groupe la diversité de pensée et d'expérience souhaitable en classe.

Autrement dit, une petite classe est potentiellement aussi difficile à gérer qu'une très grande classe. Dans un cas, la difficulté découle de la nécessité de gérer un grand nombre d'interactions, tandis que dans l'autre cas elle provient de l'intensité des interactions. L'un des professeurs que j'ai sondés a résumé la situation en une image éloquente : « Dans une classe de petite taille, les élèves se mettent à se comporter comme des frères et sœurs sur la banquette arrière d'une voiture, c'est-à-dire que les enfants difficiles sont impossibles à séparer les uns des autres. »

Voici un autre commentaire d'un professeur d'école secondaire qui avait détesté enseigner à une classe de 32 élèves. « Ma première pensée est allée au nombre *d'heures* que j'allais passer à corriger des devoirs plutôt qu'à m'occuper de mes propres enfants, écrit-il. Par contre, je ne voudrais pas me retrouver avec une classe de moins de 20 élèves. » Il poursuit :

> C'est la discussion qui permet d'animer une classe, et la discussion n'est possible que s'il y a une certaine masse critique. J'enseigne actuellement à des groupes où les élèves refusent de discuter, et c'est parfois très difficile. On serait porté à croire que les enfants timides, qui hésitent à parler devant une classe de 32 élèves, le feront plus facilement devant une classe de 16. Mais d'après mon expérience, ce n'est pas le cas. Les timides restent timides quelle que soit la taille du groupe. De plus, dans une classe restreinte, ceux qui osent s'exprimer ont tendance à partager les mêmes opinions, ce

qui ne dynamise pas la discussion. Bref, dans les petits groupes, il manque cette énergie qui découle des désaccords.

Et dans les classes vraiment, *vraiment* petites, on frôle la catastrophe :

> J'ai donné un cours de français deuxième langue à une classe de neuf élèves de Première. Ça semble idéal, n'est-ce pas ? C'était un cauchemar ! Aucune discussion ni conversation n'étaient possibles. Nous n'arrivions pratiquement pas à jouer à des jeux qui favorisent l'acquisition du vocabulaire, des règles grammaticales, etc. Il n'y avait tout simplement pas assez d'énergie.

Les résultats d'une étude que l'économiste Jesse Levin a effectuée auprès d'élèves hollandais confirment le bien-fondé des commentaires ci-dessus[6]. Dans chaque classe qu'il a observée, Levin a calculé le nombre de pairs de chaque élève – un pair étant un élève ayant un niveau de compétences scolaires semblable – et a découvert qu'il y avait une surprenante corrélation entre le nombre de pairs et les résultats scolaires, surtout pour les élèves éprouvant des difficultés[*]. Autrement dit, un élève – et particulièrement un élève médiocre – a besoin d'être entouré de camarades de classe qui posent les mêmes questions que lui, se débattent avec les mêmes problèmes et ont les mêmes inquiétudes afin de se sentir un petit peu moins isolé et un petit peu plus normal.

« C'est le défaut des classes de très petite taille », soutient Levin. Dans ce cas, il y a très peu de chances qu'un élève soit entouré par une masse critique d'enfants semblables à lui. « Lorsqu'on cherche à trop réduire le nombre d'élèves dans une classe, écrit le chercheur, on élimine les pairs auprès desquels ceux qui ont des difficultés réussissent à apprendre. »

Comprenez-vous pourquoi Teresa DeBrito s'en fait autant à propos de l'école Shepaug Valley ? Elle dirige une école fréquentée par des enfants qui atteignent l'âge où l'on amorce cette difficile transition vers l'adolescence. Ils sont maladroits, complexés et ne veulent pas trop se démarquer par leur intelligence. Amener ces jeunes à discuter, à faire plus que répondre aux questions du professeur, dit-elle, relève parfois de l'exploit. Elle souhaite des classes enthousiastes où les opinions intéressantes et divergentes abondent, ce qui n'est possible qu'en présence d'une masse critique d'élèves se coltinant au même problème, et certainement pas dans une salle à moitié vide. « Plus on a d'élèves, dit-elle, plus les discussions sont

dynamiques. À cet âge, les jeunes sont inhibés dans des groupes trop restreints. » À mon avis, elle ne serait pas du tout mécontente de voir une énorme agglomération pousser sur les jolis prés avoisinant son école.

DeBrito a commencé sa carrière dans l'enseignement comme professeure de mathématiques dans une école secondaire de Meriden (une ville du Connecticut où habitent surtout des gens de la classe moyenne défavorisée).

> À un moment donné, j'avais 29 élèves dans ma classe. Ce n'était pas facile de suivre et de réagir à tout ce beau monde. Il fallait que j'aie des yeux et des oreilles tout autour de la tête, que je sois capable d'entendre ce qui se passait dans le reste de la classe lorsque je travaillais avec un petit groupe et que je m'assure que ces deux-là dans le coin parlaient du problème à régler et non pas de tout autre chose.

Mais, m'a-t-elle confessé, elle *aimait* enseigner à ce groupe. C'est l'une des plus belles années de sa carrière. Le grand défi pour un professeur qui enseigne les mathématiques à des élèves de 12 et de 13 ans, c'est de susciter leur enthousiasme. Avec 29 élèves, c'était possible. « Chaque élève pouvait interagir avec beaucoup de ses semblables et pas toujours avec les mêmes, dit-elle. Il pouvait se greffer à différents groupes, varier ses expériences. C'est le nerf de la guerre : il faut trouver des moyens d'animer le contexte de l'enfant, d'enrichir son expérience et de l'inciter à participer afin qu'il ne se réfugie pas dans la passivité. »

Voudrait-elle que chaque classe de Shepaug compte 29 enfants ? Bien sûr que non. Elle sait bien que, pour la plupart des enseignants, le nombre idéal d'élèves est inférieur à 29. Mais elle estime qu'on est devenus obsédés par les avantages des classes de petite taille et qu'on a oublié ceux des classes plus remplies. N'est-il pas étrange qu'en matière d'éducation règne l'idée que les enfants doivent se battre pour l'attention du professeur plutôt que d'être des alliés dans l'aventure de l'apprentissage ? Lorsqu'elle repense à son année à Meriden, DeBrito a le regard vague : « J'aimais le bruit. J'aimais les entendre interagir. C'était fantastique ! »

6.

À une demi-heure en voiture de l'école Shepaug Valley se trouve, à Lakeville, dans le Connecticut, l'école Hotchkiss, un pensionnat considéré comme l'un des meilleurs établissements d'enseignement privé des États-Unis. Les frais de scolarité sont de l'ordre de 50 000 $ par an. Cette école possède deux lacs, deux patinoires pour jouer au hockey, quatre télescopes, un terrain de golf et douze pianos – et pas n'importe lesquels, des Steinway, soit les pianos les plus prestigieux qui existent[*]. Hotchkiss est le genre d'endroit qui ne regarde pas à la dépense pour ce qui est de l'éducation. Quel est le nombre moyen d'élèves par classe ? Douze. La situation même que Teresa DeBrito appréhende, Hotchkiss la présente comme son plus grand avantage. « Notre milieu d'apprentissage, déclare-t-on fièrement sur le site Web, est intime, interactif et ouvert. »

Pourquoi une école comme Hotchkiss opte-t-elle pour une stratégie d'enseignement qui, manifestement, ne favorise pas les élèves ? En partie parce qu'elle ne pense pas aux élèves, mais aux parents, qui, en voyant les terrains de golf, les pianos Steinway et les classes de petite taille, estiment que leurs 50 000 $ sont bien employés. Mais le fait est que cet établissement est tombé dans le piège qui emprisonne les gens, les institutions et les pays riches – les Goliath de ce monde – et qui veut que ce qui s'achète au prix fort procure forcément des avantages.

Or, la courbe en U inversé nous enseigne que ce n'est pas le cas. Être plus grand et plus fort que votre adversaire est un atout tant et aussi longtemps que cette grandeur et cette force ne vous immobilisent pas et ne font pas de vous une cible facile pour une pierre arrivant à une vitesse de 200 km/h. Goliath n'a pas obtenu ce qu'il désirait parce qu'il était *trop* grand et *trop* fort. L'homme d'Hollywood n'est pas le parent qu'il souhaiterait être parce qu'il est *trop* riche. Hotchkiss n'est pas l'école qu'elle veut être parce que ses classes comptent *trop* peu d'élèves. On suppose qu'il est toujours profitable d'être plus grand, plus fort et plus riche. Mais ce n'est pas ce que pensent Vivek Ranadivé, un berger du nom de David et la directrice de la Shepaug Valley Middle School[7].

3

Caroline Sacks

« Si j'étais allée à l'université du Maryland, je serais toujours en sciences. »

1.

Il y a quelque cent cinquante ans, lorsque Paris était le centre du monde artistique, un groupe de peintres avait l'habitude de se réunir chaque soir au Café Guerbois, dans le quartier des Batignolles. Un peu plus âgé et mieux établi que les autres, Édouard Manet faisait office de chef de bande. Ce bel homme affable d'un peu plus de 30 ans était charmant, dynamique, élégant et doté d'un bon sens de l'humour. Son grand ami, Edgar Degas, était l'un des rares à pouvoir rivaliser d'esprit avec lui. Degas et Manet avaient le même tempérament impétueux et la même langue acérée, et ils se lançaient parfois dans d'âpres querelles. Paul Cézanne, grand et bourru, le pantalon retenu par un cordon, se tenait toujours tout seul dans son coin, l'air maussade. « Je ne vous serre pas la main, car je ne me suis pas lavé depuis huit jours », dit-il un jour à Manet avant de s'affaler sur son siège. Fils d'épicier, Claude Monet n'avait pas reçu la même éducation que ses comparses, mais cela n'enlevait rien à sa détermination et à son égocentrisme. Son meilleur ami était le sympathique Pierre-Auguste Renoir. Le détenteur du sens moral du groupe était Camille Pissarro, un homme de principes loyal et féru de politique. Même le grognon et solitaire Cézanne aimait Pissarro, dont, des années plus tard, il se dirait le disciple.

Ces peintres se côtoyaient, ils se soutenaient moralement et financièrement, ils faisaient des portraits les uns des autres – Renoir, par exemple, fit pas moins de onze portraits de Monet au cours de sa carrière. Ensemble, ils inventeraient l'art moderne et l'impressionnisme[1]. Aujourd'hui, leurs tableaux sont accrochés dans les plus grands musées du monde mais, dans les années 1860, ils vivaient des moments difficiles. Un jour, Renoir dut aller porter du pain à un Monet sans le sou pour qu'il ne meure pas de faim. Non pas qu'il fût lui-même bien riche : il n'avait même pas les moyens de s'acheter des timbres. Pratiquement aucun marchand d'art n'était intéressé par leurs œuvres. Lorsque les critiques d'art parisiens – très nombreux à l'époque – parlaient de ces artistes, c'était habituellement pour les dénigrer.

Chaque soir, au Café Guerbois, un endroit aux murs sombres, avec des tables en marbre et des chaises de métal, Manet et ses amis buvaient, mangeaient et discutaient de politique, de littérature, d'art et surtout de leur carrière. La même question revenait sans cesse : que devaient-ils faire à propos du Salon ?

L'art jouait un rôle essentiel dans la vie culturelle de la France du XIX^{e} siècle. Considérée comme une profession au même titre que la médecine ou le droit, la peinture était réglementée par le ministère de la Maison de l'empereur et des Beaux-Arts. L'aspirant peintre devait passer par l'École nationale supérieure des beaux-arts à Paris, où il recevait une formation rigoureuse et méthodique. Il commençait par copier des dessins pour finir par reproduire des modèles vivants. Chaque étape de son apprentissage était ponctuée par un concours. S'il était recalé, il était renvoyé de l'École. S'il excellait, il pouvait gagner des prix et obtenir des bourses prestigieuses. Il atteignait le summum de la gloire s'il réussissait à participer au Salon, la plus importante exposition d'œuvres d'art de toute l'Europe.

Chaque année, avant le 1er avril, on voyait des artistes du monde entier arpenter les rues pavées de Paris en poussant des charrettes à bras remplies de tableaux. Ils se rendaient au Palais de l'Industrie, une salle d'exposition construite entre les Champs-Élysées et la Seine en prévision de l'Exposition universelle, pour présenter deux ou trois de leurs plus belles œuvres aux membres du jury du Salon. Au cours des semaines suivantes, ceux-ci examinaient chaque

peinture et se prononçaient par vote. Les tableaux jugés inacceptables étaient marqués d'une lettre rouge – R comme *refusé* –, tandis que les autres étaient accrochés aux murs du Palais. Pendant six semaines, à partir du début du mois de mai, des millions de personnes se bousculaient pour mieux voir les œuvres des artistes les plus célèbres et conspuaient celles qui ne leur plaisaient pas. Les meilleures œuvres étaient primées, leur valeur marchande grimpait et leurs créateurs étaient célébrés. Les perdants rentraient chez eux et se remettaient au travail.

« Il y a dans Paris à peine quinze amateurs capables d'aimer un peintre sans le Salon. Il y en a 80 000 qui n'achèteront même pas un nez si un peintre n'est pas au Salon. » L'événement plongeait Renoir dans une telle angoisse que, une année, il se présenta au Palais durant les délibérations du jury et attendit dehors dans l'espoir d'apprendre plus rapidement s'il serait accepté ou non. Puis, pris de timidité, il finit par se faire passer pour quelqu'un d'autre. Un autre des fidèles du Café Guerbois, Frédéric Bazille, confessa qu'il était terrifié à l'idée d'essuyer un refus. Quant à Jules Holtzapffel, il se tira une balle dans la tête lorsqu'il apprit que ses œuvres n'avaient pas été acceptées au Salon. « Les membres du jury m'ont refusé, écrivit-il dans sa lettre d'adieu. Cela signifie que je n'ai pas de talent. Je dois donc mourir. » Pour un peintre de la France du XIX^e^ siècle, une participation au Salon était synonyme de consécration de carrière. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle cela posait un tel problème aux impressionnistes : année après année, ils y voyaient leurs œuvres refusées.

L'approche du Salon était traditionnelle. « Les œuvres devaient être d'une précision microscopique, bien fignolées et encadrées selon les règles de l'art, écrit l'historienne d'art Sue Roe. Une certaine perspective et les conventions artistiques de l'époque devaient être respectées. La lumière devait évoquer une grande intensité dramatique et l'obscurité, la gravité. Dans la peinture anecdotique, les scènes devaient être non seulement vraisemblables, mais moralement acceptables. Les visiteurs s'attendaient à ce qu'un après-midi au Salon soit aussi divertissant et revigorant qu'une soirée à l'Opéra de Paris. La plupart d'entre eux savaient ce qu'ils aimaient en peinture et voulaient voir ce qu'ils connaissaient. » Les peintures

primées, ajoute Roe, étaient immenses, témoignaient d'un travail méticuleux, et représentaient des scènes historiques ou mythologiques, avec chevaux, armées ou jolies femmes. Elles s'intitulaient *Innocence perdue*, *Le Départ du soldat*, *Jeune femme triste à la lettre*.

Les impressionnistes avaient une conception totalement différente de l'art. Ils peignaient des scènes du quotidien, leurs coups de pinceau étaient visibles, leurs silhouettes étaient floues. Aux yeux des membres du jury du Salon et des gens qui fréquentaient le Palais, c'était du travail de dilettante, qui parfois confinait au scandale. À la surprise générale, en 1865, le Salon accepta une œuvre de Manet, *Olympia*. Cette représentation d'une femme nue déclencha un tollé dans Paris. On dut placer des gardiens de part et d'autre du tableau pour contenir la foule. « Il régnait une atmosphère d'hystérie et même de frayeur, écrit l'historien Ross King. À la vue de cette œuvre, certains se mettaient à rire comme des fous, tandis que d'autres, surtout des femmes, détournaient un regard apeuré. » En 1868, le Salon accepta des toiles de Renoir, de Bazille et de Monet. Mais au bout de trois semaines, elles furent retirées des salles d'exposition principales pour être remisées au *dépotoir*, une petite pièce sombre à l'arrière de l'édifice, où l'on déménageait les œuvres considérées comme des erreurs. Voir son travail exposé au dépotoir était presque aussi dégradant qu'un refus.

Aucun des artistes qui fréquentaient le Café Guerbois ne mettait en doute le fait que le Salon était la plus importante exposition d'art du monde. Mais, pour s'y faire accepter, ils devraient adhérer à une forme d'art qui n'avait aucun sens pour eux, et qui risquerait de passer inaperçue dans la multitude des œuvres des autres peintres. Est-ce que cela en valait la peine ? C'est ce dont discutaient les impressionnistes soir après soir. Devaient-ils continuer de cogner à la porte du Salon ou organiser leur propre exposition ? Voulaient-ils être de petits poissons dans un grand étang ou de gros poissons dans un petit étang bien à eux ?

Ils finirent par faire le bon choix, ce qui explique en partie pourquoi leurs œuvres se retrouvent aujourd'hui dans tous les grands musées du monde. Mais tout le monde n'est pas aussi avisé. Confronté au même genre de dilemme qu'eux à l'époque, on continue aujourd'hui

de prendre de mauvaises décisions. Certes, la courbe en U inversé rappelle qu'à un certain point l'argent et les ressources cessent d'être des avantages pour devenir des désavantages. Mais l'histoire des impressionnistes suggère l'existence d'un problème parallèle. En général, on vise ce qu'il y a de mieux et on attache beaucoup d'importance au fait d'être reconnu par les grandes institutions. Mais, contrairement aux impressionnistes, on se demande rarement si cette reconnaissance est vraiment avantageuse. C'est le cas notamment lorsque l'on envisage la poursuite d'études universitaires.

2.

Caroline Sacks[*] vient de la banlieue de Washington, DC. Elle a fréquenté l'école publique jusqu'à ce qu'elle entreprenne ses études universitaires. Sa mère est comptable et son père travaille pour une société de technologie. Enfant, elle faisait partie de la chorale de l'église, et adorait écrire et dessiner. Mais ce qui la passionnait par-dessus tout, c'étaient les sciences.

« J'ai beaucoup rampé dans le gazon, armée d'une loupe et d'un carnet de croquis, raconte-t-elle. Je reproduisais les insectes. » Caroline est une gentille jeune femme qui s'exprime bien, et dont l'honnêteté et le franc-parler sont rafraîchissants. « J'étais vraiment attirée par les insectes, reprend-elle. Et par les requins. Pendant un certain temps, j'ai pensé que je serais vétérinaire ou ichtyologiste, comme Eugenie Clark, la première femme à avoir fait de la plongée sous-marine en tant que chercheuse. C'était mon idole. Cette fille d'immigrants a atteint le sommet dans son domaine malgré toute la discrimination sexuelle dont elle a été victime. Je la trouvais géniale. Mon père l'a rencontrée un jour et m'a offert une photo d'elle dédicacée. J'étais folle de joie. La science m'a toujours tenu à cœur. »

Sacks était une première de la classe. Pendant qu'elle terminait ses études secondaires, elle suivit un cours de sciences politiques et un cours de calcul différentiel et intégral dans une université de sa région. Elle obtint des A dans ces deux matières, dans tous ses cours

du secondaire et dans tous ses cours préparatoires aux études supérieures.

L'été suivant sa première année de secondaire, son père l'emmena faire la tournée de quelques universités. « Je crois que nous avons fait cinq écoles en trois jours, se rappelle-t-elle. Wesleyan, Brown, Providence College, Boston College et Yale. Wesleyan était une école agréable, mais très petite. Yale était cool, mais pas mon genre. » C'est l'université Brown, à Providence, au Rhode Island, qui gagna sa faveur. Brown est un petit établissement prestigieux, situé au sommet d'une colline, au cœur d'un quartier où abondent les édifices en briques rouges de l'époque coloniale et géorgienne. C'est peut-être le plus beau campus de tous les États-Unis. Elle présenta sa candidature à Brown, en se disant qu'elle irait à l'université du Maryland si elle n'y était pas admise. Mais, quelques mois plus tard, elle reçut sa réponse. Elle était acceptée.

« Je m'attendais à ce que tous les étudiants soient riches, érudits et expérimentés, dit-elle. Mais j'ai constaté qu'ils étaient plutôt comme moi : intellectuellement curieux, nerveux, enthousiastes et pas trop certains de pouvoir se faire des amis. C'était très rassurant. » Le plus difficile pour elle fut de choisir ses cours, car tout la tentait. Elle finit par opter pour des cours de chimie, d'espagnol, de linguistique et de botanique, ce dernier relevant autant de la chimie que de la botanique. Elle était aux anges.

3.

La plupart des gens diraient que Caroline Sacks a fait le bon choix. Après avoir fait la tournée des universités avec son père, elle les avait classées par ordre de préférence et Brown était au premier rang, l'université du Maryland n'étant pour elle qu'un plan B. Représentante de l'Ivy League, Brown est l'une des universités les plus prestigieuses des États-Unis. Elle a plus de ressources que l'université du Maryland, les étudiants y sont plus performants et les professeurs plus talentueux. Dans l'évaluation que publie chaque année le magazine *US News & World Report*, Brown se classe systématiquement parmi les dix ou vingt meilleures universités

américaines. L'université du Maryland, quant à elle, arrive beaucoup plus bas sur la liste.

On peut voir la décision de Caroline de la même manière que les impressionnistes voyaient leur participation au Salon. Lors de leurs interminables débats au Café Guerbois, ils finirent par comprendre qu'ils avaient non pas le choix entre la meilleure solution (le Salon) et le plan B (leur propre exposition), mais bien entre deux options très *différentes*, chacune avec ses avantages et ses inconvénients.

Le Salon est comparable à une université de l'Ivy League. C'était un lieu où les réputations se forgeaient, où il y avait beaucoup d'appelés mais peu d'élus. Dans les années 1860, la France comptait environ 3 000 peintres de « réputation nationale », et chacun présentait deux ou trois de ses meilleures œuvres aux membres du jury du Salon. Autrement dit, ceux-ci avaient énormément de tableaux à évaluer. Le refus était la norme, l'acceptation un exploit. « Le Salon est le vrai champ de bataille, disait Manet. C'est là où l'on prend sa pleine mesure en tant qu'artiste. » Parmi les impressionnistes, il était le plus convaincu de la valeur de cette institution. Le critique d'art Théodore Duret, un autre membre du cercle du Café Guerbois, abondait dans son sens : « Vous devez franchir encore une étape, écrivit-il à Pissarro en 1874. Vous devez réussir à vous faire connaître du public et à vous faire accepter par tous les marchands et amateurs d'art […]. Je vous exhorte à exposer vos œuvres. Vous devez faire parler de vous, en défiant et en attirant la critique, et en vous présentant devant le grand public. »

Mais les aspects mêmes qui rendaient le Salon aussi attirant – ses rigoureux critères de sélection et son prestige – posaient problème. Le Palais était un édifice de 275 mètres de long au très haut plafond (l'équivalent de deux étages). En général, les membres du jury du Salon sélectionnaient entre 3 000 et 4 000 tableaux qui étaient accrochés sur quatre rangées, du plancher au plafond. Seules les œuvres approuvées à l'unanimité étaient suspendues dans la ligne de mire des visiteurs. Les tableaux qui se trouvaient près du plafond n'étaient pratiquement pas vus. (Une des peintures de Renoir fut ainsi accrochée près du plafond du *dépotoir*.) Bref, le Salon était le grand étang, où il était très difficile d'être autre chose qu'un petit poisson.

Pissarro et Monet n'étaient pas d'accord avec Manet. Ils croyaient qu'il valait mieux être un gros poisson dans un petit étang. S'ils organisaient leur propre exposition, ils ne s'astreindraient pas à des règles aussi sévères qu'au Salon, où une œuvre comme *Olympia* était considérée comme un outrage aux bonnes mœurs et où les seuls tableaux primés étaient ceux qui représentaient des soldats et des femmes en pleurs. Ils peindraient ce qu'ils voudraient. En 1873, Pissarro et Monet proposèrent donc aux impressionnistes de mettre sur pied une coopérative où il n'y aurait ni concours, ni jury, ni prix, et où chaque artiste serait traité comme un égal : la Société anonyme coopérative des artistes peintres, sculpteurs, graveurs. Tous y participèrent sauf Manet.

Ils s'établirent dans un immeuble qui venait tout juste d'être libéré par un photographe sur le boulevard des Capucines, et en occupèrent le dernier étage, une succession de petites pièces aux murs brun rougeâtre. C'est là que, le 15 avril 1874, eut lieu le vernissage d'une exposition d'une durée d'un mois regroupant 165 œuvres, dont trois Cézanne, dix Degas, neuf Monet, cinq Pissarro, six Renoir et cinq Alfred Sisley. Le prix d'entrée était de un franc. C'était un très petit événement comparé au Salon qui se déroulait de l'autre côté de la ville.

Les artistes pouvaient exposer autant d'œuvres qu'ils le souhaitaient et de manière que les gens puissent vraiment les voir. « Lorsqu'elles étaient acceptées au Salon, les œuvres des impressionnistes passaient inaperçues dans la multitude des peintures qui y étaient exposées, écrivent les historiens d'art Harrison White et Cynthia White. Grâce à leur exposition indépendante, ils pouvaient acquérir de la notoriété. »

Environ 3 500 personnes visitèrent l'exposition impressionniste, dont 175 le premier jour, ce qui suffit à attirer l'attention des critiques. Ce ne fut pas toujours favorable : on fit notamment cette plaisanterie qu'un impressionniste peignait en faisant feu en direction d'une toile au moyen d'un pistolet chargé de peinture. Mais ces railleries étaient le compromis à faire pour être un gros poisson dans un petit étang. De l'extérieur, la combinaison gros poisson/petit étang peut être regardée avec dédain, mais elle n'en est pas moins une combinaison accueillante qui favorise l'entraide, la fraternité, l'amitié, l'innovation

et l'originalité. « Nous commençons à nous faire une niche, écrivit un Pissarro plein d'espoir à un ami. Nous avons réussi à établir notre petite bannière […]. Nous devons maintenant avancer sans nous préoccuper de l'opinion. » Il avait raison. Loin du Salon, les impressionnistes se découvrirent une nouvelle identité et profitèrent des avantages de leur liberté créative. En peu de temps, le monde extérieur se mit à les voir. Dans toute l'histoire de l'art moderne, jamais il n'y eut exposition plus célèbre ni plus importante. Et aujourd'hui, vous débourseriez quelques milliards de dollars pour acheter les peintures jadis exposées dans le labyrinthe de l'immeuble du boulevard des Capucines.

Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que dans certaines circonstances 1) il vaut mieux être un gros poisson dans un petit étang qu'un petit poisson dans un grand étang, et 2) ce qui semble de prime abord avoir toutes les caractéristiques d'une situation désavantageuse (être un *outsider* dans un milieu marginal) s'avère finalement plutôt avantageux. Pissarro, Monet, Renoir et Cézanne ont mis en balance prestige et visibilité, liberté et rigueur de sélection, et ont décidé que nager dans un grand étang coûtait trop cher. Caroline Sacks se trouvait devant une alternative semblable. Elle pouvait être un gros poisson à l'université du Maryland ou un petit poisson dans l'une des plus prestigieuses universités du monde. Elle a préféré le Salon au boulevard des Capucines, et elle en a lourdement subi les conséquences.

4.

Pour Caroline Sacks, les ennuis commencèrent au second semestre de sa première année à Brown, lorsqu'elle entreprit de suivre son premier cours de chimie. Avec le recul, elle croit qu'elle avait probablement trop de cours et trop d'activités parascolaires. Son cœur se serra lorsqu'elle connut le résultat de son examen de mi-trimestre. Elle alla voir le professeur qui lui fit faire quelques exercices : « Vous présentez de sérieuses lacunes pour ce qui est de certains de ces concepts, lui dit-il. Je vous recommanderais d'abandonner simplement le cours et de le reprendre l'automne

prochain. » Ce qu'elle fit. Mais elle ne fut guère plus satisfaite de sa performance. Le faible B qu'elle obtint la laissa estomaquée : « Je n'avais jamais obtenu un B de ma vie, dit-elle. J'étais habituée à *exceller*. D'autant plus que j'étais en deuxième année, alors que la plupart des autres étudiants dans ce cours n'en étaient qu'au premier semestre de leur première année. J'étais très démoralisée. »

Lorsqu'elle avait appris qu'elle était acceptée à Brown, Sacks savait que la partie ne serait pas aussi facile qu'elle l'avait été jusque-là pour elle. Elle ne serait plus l'élève la plus brillante de la classe. Mais elle s'était résignée : « J'essayais de ne pas me faire d'illusions, dit-elle. Je savais qu'il y aurait là des étudiants qui en connaîtraient beaucoup plus long que moi, quels que soient mes efforts pour me préparer. » Mais les difficultés qu'elle éprouva en chimie étaient au-delà de ce qu'elle avait imaginé. Ses camarades de classe avaient un esprit de compétition *très développé*. « J'arrivais à peine à leur parler, poursuit-elle. Ils ne voulaient même pas me montrer leurs trucs pour comprendre la matière, de crainte de perdre leur avantage. »

Les choses allèrent de mal en pis lorsqu'elle s'inscrivit à un cours de chimie organique au second semestre de sa deuxième année d'université. Elle n'arrivait pas à suivre le rythme. « Je mémorisais les concepts, se rappelle-t-elle, mais j'étais incapable de les appliquer dans l'analyse de nouvelles molécules. Certains élèves, qui avaient l'esprit formé à ce genre de conceptualisation, y arrivaient en cinq minutes. C'étaient eux qui faisaient gonfler les moyennes. Et puis, il y avait les autres qui y parvenaient en travaillant comme des forcenés. J'ai *tellement* bûché, mais je n'y suis jamais arrivée. » Lorsque le professeur posait une question, Sacks voyait les mains se lever autour d'elle. Elle gardait le silence tout en écoutant les brillantes réponses de ses confrères. « Je me sentais de moins en moins à ma place », dit-elle.

Un soir, elle étudia jusqu'à 3 heures du matin en prévision d'une interrogation en chimie organique le lendemain. Elle était malheureuse et furieuse. Ce n'était pas ainsi qu'elle avait envisagé les choses, d'autant plus que ses efforts ne semblaient la mener à rien. « Je crois que c'est à ce moment-là que j'ai commencé à penser que je ne devrais peut-être pas poursuivre dans cette voie », dit-elle. Elle en avait assez.

Mais le plus tragique, c'est que Sacks *adorait* les sciences. En y renonçant, elle devait aussi faire le deuil de tous les cours qu'elle aurait adoré suivre : physiologie, maladies infectieuses, biologie, mathématiques. Elle hésita longuement avant de prendre sa décision. « Quand j'étais à la garderie, dit-elle, j'étais tellement fière de pouvoir dire que j'aimais les insectes, que je voulais les étudier, que je lisais tout plein de livres sur ce sujet, que je les reproduisais dans mon carnet de dessins et que je connaissais leur morphologie, leur habitat, leur comportement. Plus tard, je me suis davantage intéressée à l'être humain, et j'étais réellement fascinée par le fonctionnement de son organisme. J'étais décidément très contente d'être une fille qui aimait les sciences. Ce fut donc une honte pour moi d'abandonner tout cela parce que je n'étais pas capable de suivre le rythme. Pendant un temps, c'est ainsi que j'ai vu les choses. J'avais complètement échoué. »

En réalité, Sacks n'aurait pas dû s'en faire autant à propos de la chimie organique. Premièrement, elle n'avait aucune intention de faire carrière dans ce domaine – ce n'était qu'un cours dans son cursus. Deuxièmement, elle n'était pas la seule à trouver cette matière ardue. Il n'est pas rare que des étudiants s'apprêtant à faire des études en médecine à l'automne suivent un cours de chimie organique pendant l'été précédent simplement pour se donner une longueur d'avance. Enfin, elle suivait ce cours dans une université exceptionnellement compétitive et rigoureuse. Si l'on évaluait les connaissances de tous les étudiants qui, partout dans le monde, suivent un cours de chimie organique, Sacks n'aurait probablement pas à rougir de sa performance.

Le problème, c'est que Sacks ne se comparait pas à tous ces gens, mais seulement à ses confrères de Brown. Elle était un petit poisson dans l'un des étangs les plus profonds du pays. Et en se comparant à tous ces autres beaux poissons, elle a vu sa confiance en elle éclater en mille morceaux. Elle s'est sentie stupide, même si elle est loin de l'être. « Ouah ! a-t-elle pensé. Les autres comprennent – même ceux qui ne pigeaient pas plus que moi au début. On dirait bien que moi, je n'y arriverai pas. »

5.

En fait, Caroline Sacks était dans ce que l'on appelle un état de « privation relative », un concept mis au point par le sociologue Samuel Stouffer à l'époque de la Seconde Guerre mondiale[2].

Stouffer fut mandaté par l'armée américaine pour se pencher sur les attitudes et l'état d'esprit d'un demi-million de soldats. Il examina la question sous différents angles, notamment la façon dont les militaires considéraient leurs supérieurs hiérarchiques, le traitement réservé aux soldats noirs, les difficultés vécues par ceux qui servaient dans des avant-postes isolés.

Un des aspects de son étude sortit du lot : la question de la perception de l'avancement au sein de l'armée. Pour traiter ce sujet, il avait demandé aux soldats qui faisaient leur service dans la police militaire et dans l'armée de l'air (ancêtre de la US Air Force) dans quelle mesure leur unité respective faisait du bon travail en matière de reconnaissance et de promotion. La réponse fut claire. Les soldats de la police militaire voyaient leur unité d'un bien meilleur œil que ceux de l'armée de l'air.

Or, ces résultats n'avaient aucun sens. La police militaire affichait l'un des pires taux de promotion de toutes les forces armées. Un soldat de la police militaire avait *deux* fois moins de chances d'être promu au rang d'officier qu'un soldat de l'armée de l'air. Comment les soldats de la police militaire pouvaient-ils être plus satisfaits ? C'est là que Stouffer fournit sa célèbre explication : les soldats de la police militaire se comparaient entre eux. Compte tenu de la rareté des promotions au sein de cette unité, le soldat qui voyait son talent reconnu était très heureux, tandis qu'il se trouvait tout simplement dans la même situation que la plupart de ses confrères s'il n'était pas promu – ce qui n'était pas *particulièrement* décevant.

« En revanche, écrit Stouffer, un soldat qui servait dans l'armée de l'air avait 50 % de chances supplémentaires d'obtenir une promotion. Mais tel était le cas de la majorité de ses confrères. Dans cette unité, une promotion n'était pas vue comme un exploit. Dès lors, le soldat de l'armée de l'air qui ne réussissait pas à monter en grade, alors que la majorité de ses confrères y arrivaient, avait plus de raisons

d'être déçu. Et cette déception pouvait très bien s'exprimer sous le couvert d'une critique du système de promotion. »

Selon Stouffer, les impressions d'une personne ne sont pas fonction du contexte le plus global possible, mais se forment par comparaison à un petit groupe de référence. D'où le sentiment de privation *relative*. Voilà une observation à la fois évidente et pénétrante, qui permet d'expliquer d'autres phénomènes déroutants. Ainsi, d'après vous, quel type de pays possède le taux de suicide le plus élevé entre des pays comme la Suisse, le Danemark, l'Islande, les Pays-Bas et le Canada, où les gens se disent très heureux, et des pays comme la Grèce, l'Italie, le Portugal et l'Espagne, où les gens se disent assez malheureux ? La bonne réponse : les pays où l'on se dit très heureux. L'explication : si l'on est déprimé dans un pays où la majorité des gens sont plutôt malheureux, toutes proportions gardées, on ne se sentira pas trop mal, mais on peut imaginer à quel point il est pénible d'être déprimé dans un pays où les autres sont tout sourire[3].

Il était tout à fait normal que Caroline Sacks évalue sa performance en la comparant à celle des autres étudiants de sa classe de chimie organique. C'est ce que font les êtres humains. On se compare à ceux qui sont dans la même situation que soi. Cela signifie donc que les étudiants qui fréquentent une école élitiste – à l'exception des meilleurs de la promotion – doivent vivre avec un stress qu'ils pourraient éviter dans un milieu moins compétitif. Lorsqu'ils regardent les étudiants brillants autour d'eux, ils ressentent le même malaise que les citoyens déprimés des pays généralement heureux.

Lorsqu'on l'applique au contexte de l'éducation, le phénomène de la privation relative porte le nom, je vous le donne en mille, du *Big Fish-Little Pond Effect* (ou effet BFLP – effet gros poisson-petit étang). Plus une école est élitiste, moins les étudiants qui la fréquentent ont confiance en leurs compétences scolaires. Les premiers de la classe dans une bonne école peuvent facilement devenir les derniers de la classe dans une *très* bonne école où ils auront sans cesse l'impression d'être dépassés. Or, aussi subjective, ridicule et irrationnelle que cette impression puisse être, elle *compte*. En effet, le « concept du soi scolaire » – qui est la façon dont on voit ses propres compétences – influe sur la volonté de relever des défis

et la persévérance dans les tâches difficiles. C'est un aspect capital de la motivation et de la confiance en soi.

La théorie du BFLP a été mise au point par le psychologue Herbert Marsh[4], professeur en sciences de l'éducation à l'université d'Oxford, qui estime que la plupart des parents et des élèves choisissent leur école pour les mauvaises raisons :

> Beaucoup de gens pensent qu'il n'y a que de bons côtés à fréquenter une école très sélective. C'est loin d'être le cas. Lorsque je vivais à Sydney, il y avait quelques écoles publiques, plus prestigieuses que les écoles privées élitistes, où il était extrêmement difficile d'être admis. Chaque année, le jour des tests d'admission, je recevais un appel d'un journaliste du *Sydney Morning Herald* – le plus grand quotidien de cette ville. Je me sentais toujours forcé de dire quelque chose de nouveau. Alors, un jour, j'ai dit ce que je n'aurais peut-être pas dû dire, à savoir que si l'on voulait mesurer les effets positifs des écoles élitistes sur le concept du soi scolaire, on avait intérêt à observer les parents plutôt que les élèves.

6.

Ce qui est arrivé à Caroline Sacks n'est que trop fréquent. Malgré le fait qu'un diplôme en sciences (y compris en sciences pures et appliquées et en mathématiques) représente l'atout le plus précieux qu'un jeune puisse détenir dans le contexte économique actuel, plus de la moitié des étudiants américains qui entreprennent des études universitaires dans ce domaine les abandonnent après un an ou deux. Ils se dirigent alors vers les arts et lettres, et les sciences sociales et humaines, un milieu moins compétitif, dont les critères sont moins exigeants et la charge de travail moins lourde. C'est la principale raison pour laquelle il existe actuellement une grande pénurie de scientifiques et d'ingénieurs formés aux États-Unis.

Pour comprendre quels types d'étudiants abandonnent les sciences – et pour quelles raisons ils les abandonnent –, examinons quelques données relatives aux inscriptions dans les programmes scientifiques de différentes universités[5]. Commençons par une université de l'État de New York, Hartwick College, un type d'établissement assez répandu dans le nord-est des États-Unis.

Le tableau ci-dessous présente la moyenne sur 800 des résultats supérieurs, médians et inférieurs que les étudiants inscrits aux

programmes scientifiques d'Hartwick ont obtenus au Scholastic Assessment Test (SAT)[*] :

Étudiants inscrits en sciences	Tiers supérieur	Tiers médian	Tiers inférieur
Résultats du SAT (math.)	569	472	407

On remarque tout d'abord qu'il existe une différence assez importante entre les meilleurs et les moins bons étudiants d'Hartwick pour ce qui est des compétences en mathématiques (telles que mesurées par le SAT).

Voyons maintenant dans quelles proportions ces mêmes étudiants ont obtenu leur diplôme en sciences :

Diplômés en sciences	Tiers supérieur	Tiers médian	Tiers inférieur
En pourcentage	55	27,1	17,8

Les étudiants du tiers supérieur détiennent plus de la moitié des diplômes en sciences, tandis que ceux du dernier tiers n'en détiennent que 17,8 %. Autrement dit, les moins bons étudiants inscrits en sciences à Hartwick sont très nombreux à abandonner ce domaine. Cela a du sens. Pour devenir ingénieur ou faire carrière en sciences, il faut apprendre à maîtriser des concepts passablement complexes en physique et en mathématiques. Seuls les premiers de classe sont assez brillants pour y parvenir.

Faisons maintenant le même exercice pour les étudiants de l'université de Harvard, l'une des universités les plus prestigieuses du monde :

Étudiants inscrits en sciences	Tiers supérieur	Tiers médian	Tiers inférieur
Résultats du SAT (math.)	753	674	581

On ne sera pas surpris de constater que les résultats au SAT des étudiants d'Harvard sont de loin supérieurs à ceux de leurs homologues d'Hartwick. En fait, les notes des étudiants du dernier tiers d'Harvard sont supérieures à celles des meilleurs étudiants d'Hartwick. En principe, compte tenu de leurs capacités intellectuelles, pratiquement tous les étudiants d'Harvard devraient être capables de décrocher un diplôme en sciences, n'est-ce pas ? Eh bien, jetez un coup d'œil au tableau suivant pour voir ce qu'il en est :

Diplômés en sciences	Tiers supérieur	Tiers médian	Tiers inférieur
En pour cent	53,4	31,2	15,4

N'est-il pas étrange de constater que, toutes proportions gardées, les étudiants du dernier tiers d'Harvard sont aussi nombreux à abandonner les études scientifiques que ceux d'Hartwick ? Harvard et Hartwick affichent les mêmes taux d'obtention de diplômes en sciences.

Examinons cette situation de plus près. Nous avons un groupe d'étudiants très performants à Hartwick – appelons-les les Forts d'Hartwick – et un groupe d'étudiants peu performants à Harvard – que nous appellerons les Nuls d'Harvard. Les deux groupes utilisent les mêmes manuels, tentent de maîtriser les mêmes concepts, se heurtent aux mêmes problèmes de calcul avancé et de chimie organique et, selon leurs résultats au SAT, ont *grosso modo* le même

niveau de compétences scolaires. Mais la plupart des Forts d'Hartwick se retrouvent ingénieurs ou biologistes, tandis que les Nuls d'Harvard abandonnent leurs études en sciences en cours de route et se dirigent vers des programmes en arts et lettres ou en sciences sociales et humaines.

Les Nuls d'Harvard sont les petits poissons dans un grand et terrifiant étang, tandis que les Forts d'Hartwick sont les gros poissons dans un petit étang accueillant. La probabilité d'obtenir un diplôme en sciences ne repose donc pas seulement sur le niveau d'intelligence d'un candidat, mais sur l'idée qu'il se fait de son niveau d'intelligence par rapport à celui de ses camarades de classe.

Fait intéressant à noter, pratiquement toutes les universités américaines – quelle que soit la qualité de leur enseignement – affichent les mêmes taux d'obtention de diplômes en sciences. Voici les statistiques que les sociologues Rogers Elliott et Christopher Strenta ont recueillies en examinant onze universités américaines :

Université	Tiers supérieur	Résultats du SAT (math.)	Tiers médian	Résultats du SAT (math.)	Tiers inférieur	Résultats du SAT (math.)
1. Harvard	53,4 %	753	31,2 %	674	15,4 %	581
2. Dartmouth College	57,3 %	729	29,8 %	656	12,9 %	546
3. Williams College	45,6 %	697	34,7 %	631	19,7 %	547
4. Colgate University	53,6 %	697	31,4 %	626	15,0 %	534
5. Université de Richmond	51,0 %	696	34,7 %	624	14,4 %	534
6. Bucknell University	57,3 %	688	24,0 %	601	18,8 %	494
7. Kenyon College	62,1 %	678	22,6 %	583	15,4 %	485
8. Occidental College	49,0 %	663	32,4 %	573	18.6 %	492
9. Kalamazoo College	51,8 %	633	27,3 %	551	20,8 %	479
10. Wesleyan (Ohio)	54,9 %	591	33,9 %	514	11,2 %	431
11. Hartwick College	55,0 %	569	27,1 %	472	17,8 %	407

Réexaminons ce à quoi Caroline Sacks aurait dû réfléchir au moment de décider quelle université fréquenter. Brown lui offrait le prestige, des camarades de classe peut-être plus intéressants et plus riches, et probablement une longueur d'avance une fois sur le marché du travail en raison de la marque « Brown » sur son diplôme et des relations qu'elle aurait nouées avec des gens devenus

influents. Ce sont là les avantages classiques d'un grand étang. Brown est le Salon.

Mais en choisissant Brown, elle risquait d'abandonner complètement les sciences. Dans quelle mesure ? Selon une étude réalisée par Mitchell Chang[6], de l'université de Californie, les probabilités qu'un candidat termine ses études en sciences diminuent de 2 % pour chaque tranche de 10 points supplémentaires obtenus au SAT moyen de l'établissement scolaire qu'il fréquente[*]. Puisque la moyenne des résultats au SAT de Brown est supérieure à celle de l'université du Maryland d'environ 150 points, cela signifie que Sacks a réduit ses chances d'obtenir un diplôme en sciences de 30 %. *30 % !* Voilà dans quelle mesure le fait de préférer une très bonne école à une bonne école l'a pénalisée. C'est un lourd handicap lorsque l'on sait que, contrairement aux diplômés en arts et lettres et en sciences sociales et humaines, les diplômés en sciences n'ont aucune difficulté à trouver un emploi, et bien payé. Opter pour le prestige d'une école de l'Ivy League représente donc un risque très élevé.

Le recrutement des jeunes professeurs par les universités est un autre cas où l'effet BFLP est encore plus frappant. La plupart du temps, les universités cherchent à embaucher les diplômés d'écoles élitistes plutôt que les premiers de la classe de n'importe quelle université. Elles vont même jusqu'à s'en vanter. *Nous n'embauchons que les diplômés des grandes universités.* Mais j'espère que, à ce stade de votre lecture, vous êtes au moins un peu sceptique quant au bien-fondé de cette stratégie. La candidature d'un gros poisson provenant d'un petit étang ne mériterait-elle pas d'être prise en considération ?

Les chercheurs John Conley et Ali Sina Önder ont réalisé une étude explorant justement cette question[7]. En sciences économiques, il existe un petit nombre de revues scientifiques hautement respectées, qui ne publient que les études les meilleures et les plus originales. Or, le nombre d'articles parus dans ces revues est l'un des principaux critères de sélection des candidats qui postulent à un emploi de professeur dans les départements d'économie. Conley et Önder ont décidé de comparer la performance des petits poissons provenant de grands étangs et celle des gros

poissons provenant de petits étangs en matière de publication. Qu'ont-ils découvert ? *Que les meilleurs étudiants d'écoles médiocres étaient pratiquement toujours une meilleure option que les bons étudiants des très grandes écoles.*

Vous avez sans doute peine à croire qu'il n'est pas toujours avantageux d'embaucher un diplômé d'Harvard ou du MIT. Mais les arguments de Conley et Önder sont difficiles à réfuter.

Pour commencer, Conley et Önder ont examiné les performances des diplômés des meilleurs programmes de doctorat en sciences économiques en Amérique du Nord : Harvard, MIT, Yale, Princeton, Columbia, Stanford et l'université de Chicago. Ils ont classé ces candidats en fonction de leur rang au sein de leur promotion, et ont ensuite calculé le nombre d'articles que chacun avait publiés au cours des six premières années de sa carrière universitaire. Il est à noter que les classements sont exprimés en centiles : un sujet classé au 99e centile a de meilleures notes que 99 % de ses camarades de promotion ; un sujet classé au 90e centile a de meilleures notes que 90 % de ses camarades de promotion, et ainsi de suite.

	99e	95e	90e	85e	80e	75e	70e	65e	60e	55e
Harvard	4,31	2,36	1,47	1,04	0,71	0,41	0,30	0,21	0,12	0,07
MIT	4,73	2,87	1,66	1,24	0,83	0,64	0,48	0,33	0,20	0,12
Yale	3,78	2,15	1,22	0,83	0,57	0,39	0,19	0,12	0,08	0,05
Princeton	4,10	2,17	1,79	1,23	1,01	0,82	0,60	0,45	0,36	0,28
Columbia	2,90	1,15	0,62	0,34	0,17	0,10	0,06	0,02	0,01	0,01
Stanford	3,43	1,58	1,02	0,67	0,50	0,33	0,23	0,14	0,08	0,05
Chicago	2,88	1,71	1,04	0,72	0,51	0,33	0,19	0,10	0,06	0,03

Concentrons-nous d'abord sur les étudiants du 99e centile de leur promotion. Ceux-ci ont publié en moyenne trois ou quatre articles dans les revues scientifiques les plus prestigieuses au début de leur carrière, ce qui est tout un exploit[*]. En un sens, cela va de soi : la

tête de classe des établissements de premier ordre est extrêmement compétente.

Les choses sont moins évidentes lorsqu'on examine le reste du tableau. Regardons, par exemple, les données relatives aux étudiants qui se classent au 80e centile de leur promotion. Compte tenu du fait que le programme de doctorat en économie d'un établissement comme le MIT, Stanford ou Harvard accepte environ 24 étudiants par année, celui qui se situe au 80e centile est sixième de sa promotion, ce qui n'est pas mal du tout. Or, on constate que ces étudiants n'ont publié que très peu d'articles : une fraction du nombre de ceux qui les précèdent. Et quant aux étudiants du 55e centile, ils n'ont pratiquement publié aucun article. Pourtant, ces gens sont assez brillants pour avoir été admis dans l'un des programmes d'études les plus exigeants du monde et obtenir des résultats supérieurs à la moyenne de leur promotion. Mais, sur le plan professionnel, ils ne font pas le poids.

Conley et Önder ont ensuite examiné les performances des diplômés des écoles *médiocres* – médiocres au sens où elles seraient considérées comme telles par les étudiants fréquentant les établissements prestigieux. Ce sont les établissements qui se retrouvent dans le peloton de queue du classement du *US News & World Report*. J'en ai sélectionné trois à des fins de comparaison : mon *alma mater* (par solidarité !), l'université de Toronto, l'université de Boston et ce que Conley et Önder ont baptisé l'« anti-top 30 », soit une moyenne de toutes les écoles qui se situent très, *très* bas sur la liste.

85e	99e	95e	90e	80e	75e	70e	65e	60e	55e
Toronto 0,81	3,13	1,85	0,61	0,29	0,19	0,15	0,10	0,07	0,05
Boston 0,21	1,59	0,49	0,08	0,05	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00
Anti-top 30 0,12	1,05	0,31	0,06	0,04	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00

Voyez-vous ce qu'il y a de fascinant dans ce tableau ? Les meilleurs étudiants de l'anti-top 30 – des écoles tellement pitoyables que les étudiants de l'Ivy League grimaceraient de dégoût à la seule pensée d'y mettre les pieds – publient tout de même en moyenne 1,05 article, soit beaucoup plus que la plupart des étudiants d'Harvard, du MIT, de Yale, de Princeton, de Columbia, de Stanford et de Chicago. Vaut-il mieux embaucher un gros poisson provenant d'un minuscule étang qu'un poisson moyen provenant d'un énorme étang ? *Absolument !*

Conley et Önder sont d'ailleurs perplexes devant leurs propres résultats. Voici ce qu'ils écrivent :

> Pour entrer à Harvard, un candidat doit avoir d'excellentes notes, passer les tests d'admission haut la main, avoir des recommandations crédibles et savoir comment présenter tout cela pour se faire distinguer devant le comité d'admission. Les étudiants qui y parviennent sont donc travailleurs, intelligents, bien formés, érudits et ambitieux. Pourquoi la majorité d'entre eux deviennent-ils aussi décevants en cours de route ? Est-ce parce que nous leur avons fait faux bond ?

Conley et Önder semblent chercher un *responsable*. Or, ce n'est la faute de personne en particulier. En réalité, tout ce qui fait qu'un établissement scolaire prestigieux est un endroit merveilleux pour les premiers de la classe rend les choses très difficiles pour tous les autres. C'est une variante de l'histoire de Caroline Sacks. Le grand étang a pour effet de démoraliser même les étudiants vraiment brillants.

Il vaut la peine de mentionner qu'Harvard a reconnu l'existence de ce phénomène il y a près de cinquante ans et instauré la politique du « quart inférieur heureux » pour contribuer à le pallier. Dans les années 1960, un dénommé Fred Glimp, directeur du service des admissions, écrivit dans une note de service :

> Quelles que soient les compétences des étudiants d'une classe, il y en aura toujours 25 % qui se retrouveront à la queue. Que ressent celui dont les notes sont moyennes même au sein d'un groupe très talentueux ? Existe-t-il un type d'étudiant assez résistant sur le plan psychologique pour être « heureux » et tirer le maximum de son éducation tout en se classant dans le dernier quart de la classe[8] ?

Glimp savait à quel point le grand étang pouvait être démoralisant pour tous ceux qui ne faisaient pas partie de l'élite étudiante. Il considérait qu'il était de son devoir de recruter des étudiants qui seraient suffisamment coriaces pour survivre au stress d'être de minuscules poissons dans l'immense étang qu'était Harvard. C'est

ainsi qu'Harvard se mit à accepter un nombre considérable d'athlètes doués, mais dont les compétences scolaires se situaient bien en-deçà de celles de leurs camarades de promotion. Cette politique, toujours en vigueur, peut s'exprimer comme suit : si un étudiant doit faire office de chair à canon et se contenter de C, autant que ce soit celui qui mène des activités parascolaires lui permettant de s'accomplir et de cultiver son estime de soi.

La discrimination positive est un autre processus où l'effet BFLP est manifeste. Voilà un sujet qui suscite une vive controverse aux États-Unis. Le débat porte sur la pertinence qu'il y a à assouplir les critères d'admission des universités et des écoles professionnelles pour les minorités désavantagées. Les partisans de la discrimination positive soutiennent que la discrimination dont ont été historiquement victimes les minorités justifie la mise en place de telles mesures dans les écoles prestigieuses, tandis que les détracteurs de ces programmes disent que seul le mérite devrait permettre d'accéder aux grandes écoles. Un troisième camp estime que ce sont les plus démunis, indépendamment de la race, qui devraient bénéficier d'un traitement favorable. Tous sont cependant convaincus que fréquenter une école prestigieuse représente un avantage indéniable. Pourquoi donc ?

La discrimination positive est une pratique musclée en droit. En effet, les étudiants noirs sont régulièrement acceptés dans des facultés où ils ne seraient pas admis sur la seule base de leurs résultats scolaires. Quels sont les effets de ces mesures ? Selon le professeur de droit Richard Sander[9], plus de la moitié des étudiants afro-américains en droit, soit 51,6 %, se retrouvent dans le dernier dixième de leur promotion et près de 75 % dans le dernier cinquième[*].

Maintenant que vous savez à quel point il est difficile d'obtenir un diplôme en sciences si on est dans le peloton de queue, vous conviendrez probablement avec moi que ces statistiques sont terrifiantes. Souvenez-vous de ce que Caroline Sacks pensait : *Ouah ! Les autres comprennent – même ceux qui ne pigeaient pas plus que moi au début. On dirait bien que moi, je n'y arriverai pas.* Sacks n'est pas stupide. Elle est plutôt très, très intelligente. Mais à Brown, elle se sentait stupide. Si elle avait vraiment voulu obtenir un

diplôme en sciences, elle aurait dû viser un cran *plus bas* et aller à l'université du Maryland. Aucune personne sensée ne lui aurait proposé comme solution d'opter pour une université encore plus compétitive, comme Stanford ou le MIT. C'est pourtant ce que l'on fait dans le cadre des programmes de discrimination positive. On prend des étudiants prometteurs comme Caroline Sacks – à cette différence près qu'ils sont noirs – et on leur offre de viser un cran *plus haut*. Et pourquoi fait-on cela ? *Parce qu'on pense qu'on les aide.*

Je ne suis pas en train de dire que les programmes de discrimination positive sont mauvais. Ils sont mis en place avec les meilleures intentions du monde, et ce sont souvent les établissements scolaires élitistes qui disposent des ressources nécessaires pour aider financièrement les étudiants démunis. Mais cela ne change rien au fait qu'on entend rarement parler des inconvénients du grand étang, alors que, comme le souligne Herbert Marsh, ils existent bel et bien. Or, les parents continuent d'encourager leurs enfants à viser les meilleures écoles possible sous prétexte qu'elles leur permettront d'atteindre leurs objectifs. On tient pour acquis que les possibilités sont multiples dans le grand étang, au même titre qu'on est persuadé qu'une classe où il y a peu d'élèves offre un meilleur enseignement. Il y a quelque chose qui cloche dans l'idée que l'on se fait des avantages et c'est pourquoi on continue de faire des erreurs de jugement. On interprète de travers les batailles entre les défavorisés et les géants, et on sous-estime la liberté que procurent les prétendus désavantages. En réalité, c'est dans le petit étang que l'on a le plus de chances de faire ce que l'on veut.

Au moment de choisir l'endroit où elle ferait ses études universitaires, Caroline Sacks ne savait pas qu'elle risquait de devoir renoncer à ce qui lui tenait à cœur. Maintenant, elle le sait. À la fin de notre conversation, je lui ai demandé ce qui serait arrivé si elle avait opté pour l'université du Maryland, autrement dit, si elle avait choisi d'être un gros poisson dans un petit étang. « Je serais toujours en sciences », a-t-elle répondu sans une seconde d'hésitation.

7.

« Enfant, j'adorais l'école, raconte Stephen Randolph[*]. J'aimais apprendre et j'avais d'excellents résultats. » Randolph est un grand jeune homme à l'allure soignée. « En fait, poursuit-il, j'étais assez performant pour suivre des cours de sciences et de mathématiques de niveau secondaire pendant que j'étais au primaire, et de niveau universitaire pendant que j'étais au secondaire. Et je suis pratiquement certain que, à la fin de mes études secondaires, j'avais accumulé assez de crédits universitaires pour décrocher un diplôme de premier cycle à l'université de Géorgie. »

Dès sa première année au primaire, Randolph a porté une cravate pour aller à l'école. « C'est un peu gênant, dit-il. Un peu dingue. Je ne sais plus comment tout cela a commencé. Je crois qu'un jour j'ai voulu en porter une et que j'ai simplement continué à le faire. Tous les jours, jusqu'à la fin de mes études secondaires. Je suppose que j'étais un peu *geek*. »

Randolph a été major de sa promotion et a obtenu des résultats presque parfaits au SAT. Accepté au MIT et à Harvard, il a opté pour cette dernière. Les premiers jours, il marchait sur le campus et n'en revenait pas de sa chance. « J'ai compris que chaque étudiant que je croisais avait été accepté à Harvard, se souvient-il. J'étais convaincu qu'ils étaient tous intéressants et intelligents et extraordinaires, et que mon expérience allait être fantastique. J'étais tellement enthousiaste ! »

Son histoire est pratiquement la réplique de celle de Caroline Sacks. L'entendre une seconde fois m'a ramené au remarquable exploit des impressionnistes. Non seulement ces artistes étaient des génies, mais ils avaient également beaucoup de discernement. Ils ont été capables de voir objectivement ce que le reste de l'univers considérait comme un avantage. À la place de Randolph et de Sacks, Monet, Degas, Cézanne, Renoir et Pissarro auraient opté pour une université moins prestigieuse.

Qu'est-il arrivé à Stephen Randolph à Harvard ? Je crois que vous connaissez la réponse. Il a été très déçu de ses résultats dans un cours de mécanique quantique qu'il a pris en troisième année :

> Je crois que j'ai obtenu B⁻, ma note la plus faible de ma vie. Je me trouvais incompétent ou, du moins, pas suffisamment compétent. Peut-être que je pensais que je devais être le meilleur ou un génie pour continuer dans ce domaine. Certains de mes camarades de classe semblaient comprendre plus rapidement que moi – et c'est

> à ceux-là qu'on a tendance à se comparer, n'est-ce pas ? […] J'adorais la matière, mais j'ai reçu une leçon d'humilité. J'avais l'impression de ne jamais comprendre les choses assez rapidement. Je travaillais sur des problèmes, j'arrivais à saisir les concepts petit à petit, à appliquer des règles ici et là, mais j'étais sûr que les autres y parvenaient mieux que moi. Le problème avec Harvard, c'est qu'il y a tellement de gens brillants autour de soi que c'est difficile de se sentir brillant soi-même.

Il ne pouvait plus continuer ainsi.

Si Randolph est allé à l'école de son choix, il n'a pas fait les études qu'il voulait. « De façon générale, je suis content de la tournure des événements, dit-il, avant d'ajouter avec un petit rire triste : du moins, c'est ce que je me dis. »

À la fin de sa troisième année d'études en sciences, Randolph a décidé de changer d'orientation et de passer l'examen d'admission en droit. Il est maintenant avocat dans un cabinet de Manhattan. À cause d'Harvard, le monde a perdu un physicien et a gagné un avocat de plus. « Je suis spécialisé en droit fiscal, dit Randolph. C'est fou le nombre d'étudiants en sciences qui aboutit dans ce domaine. »

II
LA THÉORIE DE LA DIFFICULTÉ SOUHAITABLE

« Et pour que je ne sois pas enflé d'orgueil, à cause de l'excellence de ces révélations, il m'a été mis une écharde dans la chair, un ange de Satan pour me souffleter et m'empêcher de m'enorgueillir. Trois fois j'ai prié le Seigneur de l'éloigner de moi, et il m'a dit : Ma grâce te suffit, car ma puissance s'accomplit dans la faiblesse. Je me glorifierai donc bien plus volontiers de mes faiblesses, afin que la puissance de Christ repose sur moi. C'est pourquoi je me plais dans les faiblesses, dans les outrages, dans les calamités, dans les persécutions, dans les détresses, pour Christ ; car, quand je suis faible, c'est alors que je suis fort. »

Nouveau Testament, Seconde Épître aux Corinthiens, XII, 7-10

4

David Boies

« Je ne serais pas arrivé où j'en suis maintenant si je n'avais pas été dyslexique. »

1.

Une scintigraphie du cerveau d'une personne souffrant de dyslexie révèle d'étranges images[1]. Il y a moins de matière grise – ou, si l'on veut, moins de cellules – qu'il ne devrait y en avoir dans les régions responsables de la lecture et des activités du langage. En temps normal, lors du développement du fœtus, les neurones du cerveau voyagent avant d'atteindre leur position finale, un phénomène que l'on appelle la « migration neuronale ». Or, pour une quelconque raison, ces neurones se perdent parfois en chemin et aboutissent au mauvais endroit chez le dyslexique. Tels des voyageurs bloqués dans un aéroport, ils se retrouvent immobilisés dans les cavités du système ventriculaire.

La scintigraphie est une méthode d'imagerie médicale qui permet au neuroscientifique d'examiner quelles régions du cerveau du sujet sont activées pendant que celui-ci effectue une tâche quelconque. Le cliché du cerveau d'un dyslexique en train de lire montre des plages noires là où il devrait y avoir coloration. On dirait la photo aérienne d'une ville durant une panne d'électricité. Par rapport à un lecteur normal, le dyslexique utilise beaucoup plus son hémisphère droit, qui est l'hémisphère des tâches conceptuelles et non des tâches précises et rigoureuses comme la lecture. Résultat : chaque étape de la lecture est retardée, un peu comme si les connexions entre les

différentes parties du cerveau responsables de cette activité étaient faibles.

La « dénomination rapide automatisée » est l'un des tests qui permettent de diagnostiquer la dyslexie chez le jeune enfant. On lui montre rapidement une série de couleurs en lui demandant de les nommer. Cette tâche – *voir la couleur, reconnaître la couleur, attribuer un nom à la couleur, nommer la couleur* – se fait automatiquement chez la plupart des gens. Mais pas chez une personne souffrant d'un trouble de la lecture, car les liens entre ces quatre étapes se brisent en cours de route. On peut également demander à l'enfant de former un mot avec les sons « ch » et « a » (« chat »), de dire le mot « banane » sans le « b » et d'indiquer quel mot entre « bateau », « chapeau » et « canard » ne rime pas avec les autres. La plupart des enfants sauront résoudre correctement ces mini-énigmes dès l'âge de quatre ans, mais pas les petits dyslexiques.

Beaucoup de gens pensent que les dyslexiques ont des problèmes de visualisation des mots, qu'ils voient « til » plutôt que « lit », par exemple. Ce n'est pas si simple. La dyslexie est un trouble qui concerne plutôt l'audition et la manipulation des sons. Ainsi, la différence entre un « b » et un « d » est quelque chose de très subtil, qui se joue dans les 40 premiers millièmes de seconde de la prononciation de la syllabe. L'acquisition du langage est fondée sur la capacité à capter cette différence, et le fait d'entendre un « d » là où il faudrait entendre un « b » peut donner lieu à de très graves erreurs dans le processus de reconstitution des mots – et être lourd de conséquences.

« Si une personne n'est pas capable de distinguer les phonèmes, autrement dit, si elle ne voit pas ce que cela fait d'enlever une lettre ou un son à un mot, elle aura beaucoup de peine à établir un lien entre les sons et leur représentation écrite, dit Nadine Gaab, chercheuse spécialisée en dyslexie à Harvard. Elle mettra beaucoup de temps à apprendre à lire. Et quand elle y arrivera, elle lira tellement lentement que, parvenue à la fin de la phrase, elle en aura oublié le début, ce qui limitera sa compréhension globale du texte. C'est ce qui cause toutes sortes de problèmes aux élèves du primaire et du secondaire, des problèmes qui ne touchent pas seulement la

lecture. Un élève incapable de lire avec aisance aura de la difficulté à comprendre les consignes reliées aux problèmes de mathématiques, aux devoirs de sciences sociales, etc. […] Habituellement, un enfant a huit ou neuf ans lorsqu'on arrive à poser un diagnostic de dyslexie, poursuit-elle. Ce qui signifie qu'il a déjà des séquelles sur le plan psychologique, car cela fait déjà trois ans qu'il a des problèmes à l'école. Il sera peut-être frustré de voir qu'il est incapable d'apprendre à lire, alors que les autres enfants réussissent à le faire ; il passera peut-être pour un idiot auprès de ses camarades de classe ; ses parents pourront penser qu'il est paresseux. S'il est constamment humilié, il risque de sombrer dans la dépression. Les enfants atteints de dyslexie sont plus susceptibles de devenir délinquants, car ils ont des problèmes de comportement. Tout cela parce qu'ils ne comprennent pas ce qu'ils lisent. C'est *tellement* important de savoir lire dans notre société. »

Vous ne voudriez certainement pas que votre enfant souffre de dyslexie !

2.

Dans la première partie de cet ouvrage, nous avons vu que tout ce qui a l'air d'un avantage n'en est pas nécessairement un. Dans la deuxième partie, nous nous concentrerons sur la contrepartie des avantages : les *dés*avantages. La sagesse populaire veut qu'un désavantage soit un écueil qu'il est préférable d'éviter, une épreuve ou une difficulté qui ne fera qu'empirer les choses. Or, ce que l'on prend pour un désavantage est parfois une « difficulté *souhaitable* », un concept mis au point par les psychologues Robert Bjork et Elizabeth Bjork de l'université de Californie à Los Angeles[2].

Initions-nous à ce concept en tentant de résoudre les deux problèmes suivants :

1. Si un bâton et une balle coûtent 1,10 $ au total, et que le bâton coûte 1,00 $ de plus que la balle, combien coûte celle-ci ?

Je suppose que d'instinct vous avez répondu 10 cents. Mais si vous faites le calcul, vous constatez que ce n'est pas la bonne réponse. Le bâton est censé coûter 1,00 $ *de plus* que la balle. Si la balle coûte 10 cents, le bâton coûtera 1,10 $, ce qui totalisera 1,20 $ et non 1,10 $. En réalité, la balle coûte *cinq* cents.

2. Si 5 machines mettent 5 minutes à fabriquer 5 bidules, combien faudra-t-il de temps à 100 machines pour fabriquer 100 bidules ?

Compte tenu de la façon dont la question est posée, il est tentant de répondre 100. Mais c'est un piège. Cent machines mettront exactement le même temps à fabriquer 100 bidules que 5 machines en mettent à fabriquer 5 bidules. La bonne réponse est 5 minutes.

Ces énigmes correspondent à deux des trois questions formant l'un des tests d'intelligence les plus courts du monde, le test de réflexion cognitive (CRT), inventé par le professeur Shane Frederick de l'université Yale. Le CRT mesure la capacité d'un sujet de comprendre la complexité de ce qui paraît simple au premier abord. Autrement dit, il mesure la capacité de dépasser la réponse impulsive pour accéder au jugement analytique[3].

Frederick soutient que, lorsque l'on veut mesurer rapidement la capacité cognitive de base d'un sujet, son petit test est presque aussi fiable que les longs tests d'intelligence traditionnels. Pour le démontrer, il a administré le CRT aux étudiants de neuf universités américaines, et a observé que leurs résultats étaient sensiblement les mêmes que ceux qu'ils avaient obtenus aux tests d'intelligence traditionnels[*]. Les étudiants du Massachusetts Institute of Technology, du Carnegie Mellon de Pittsburgh et d'Harvard (soit les établissements qui rassemblent probablement les gens les plus futés du monde) ont en moyenne obtenu respectivement 2,18, 1,43 et 1,51 bonnes réponses sur 3. Les étudiants de l'université du Michigan à Ann Arbor et ceux de l'université de Toledo ont en moyenne obtenu respectivement 1,18 et 0,57 bonne réponse sur 3.

Le CRT est loin d'être facile. Et vous serez sans doute surpris d'apprendre que, pour permettre aux sujets d'obtenir de meilleurs résultats, il suffit de rendre ce test *un peu plus difficile*. Les psychologues Adam Alter et Daniel Oppenheimer ont tenté

l'expérience il y a quelques années auprès de groupes d'étudiants de premier cycle à l'université de Princeton[4]. Ils ont soumis un premier groupe d'étudiants au test « normal » et un second groupe comparable à un test dont la police de caractères était très difficile à lire : Myriad Pro, italique, 10 points, très pâle (gris à 10 %). Voyez par vous-même ce que cela donnait :

1. Si un bâton et une balle coûtent 1,10 $ au total, et que le bâton coûte 1,00 $ de plus que la balle, combien coûte celle-ci ?

Le premier groupe a obtenu une moyenne de 1,9 bonne réponse sur 3 (ce qui n'est pas mal, mais inférieur au 2,18 moyen des étudiants du MIT), tandis que le second groupe a obtenu une moyenne de 2,45 bonnes réponses sur 3, soit un résultat supérieur aux étudiants du MIT.

N'est-ce pas étrange ? On a tendance à croire qu'il sera plus facile de résoudre un problème s'il est présenté simplement et clairement. Or, pour lire les consignes dans la police de caractères utilisée ici, il faut plisser les yeux et se concentrer un peu plus. En fait, il faut redoubler d'efforts.

Et pourtant, ces efforts supplémentaires sont profitables. Comme Alter le souligne, le fait de rendre les questions malaisées à lire « incite le sujet à réfléchir davantage à ce qu'il lit, à y consacrer plus de ressources intellectuelles. De cette façon, il intègre plus profondément les concepts ou leur accorde plus d'attention. Autrement dit, si le sujet doit surmonter une difficulté, il le fera mieux s'il est forcé à réfléchir davantage ». Alter et Oppenheimer ont rendu le CRT plus difficile, mais d'une façon qui s'est avérée *souhaitable*.

Il est à noter que ce ne sont pas toutes les difficultés qui sont souhaitables. Ce n'était pas le cas de celles auxquelles Caroline Sacks a dû faire face dans son cours de chimie organique. Il n'y avait aucun avantage pour cette étudiante travailleuse, talentueuse et amoureuse des sciences à se retrouver dans une situation qui la faisait se sentir démoralisée et incompétente. Ces obstacles ne l'ont pas incitée à apprécier davantage les sciences, bien au contraire.

Mais parfois, comme le prouve l'expérience d'Alter et Oppenheimer, les obstacles produisent l'effet opposé.

La dyslexie serait-elle une difficulté souhaitable ? C'est difficile à croire compte tenu du nombre de personnes à qui ce trouble cause de véritables ennuis tout au long de leur existence. Sauf qu'on ne peut nier le fait qu'elle frappe une proportion très élevée d'entrepreneurs. Selon une étude récente effectuée par Julie Logan, de la City University à Londres, environ un tiers d'entre eux sont dyslexiques[5]. C'est notamment le cas des plus célèbres innovateurs des dernières décennies : Richard Branson, homme d'affaires britannique milliardaire ; Charles Schwab, fondateur de la firme de courtage à escompte qui porte le même nom ; Craig McCaw, pionnier dans le domaine du téléphone portable ; David Neeleman, fondateur de JetBlue ; John Chambers, chef de la direction du géant technologique Cisco ; Paul Orfalea, fondateur de Kinko's ; et j'en passe.

« Je donnais une conférence à une assemblée d'éminents donateurs de l'université, se rappelle la neuroscientifique Sharon Thompson-Schill. C'étaient pratiquement tous des hommes d'affaires prospères. Et sur un coup de tête, je leur ai demandé combien d'entre eux avaient reçu un diagnostic de dyslexie. La moitié a levé la main. Je n'en croyais pas mes yeux. »

Il y a deux façons d'interpréter ce phénomène. On peut croire que ces gens remarquables ont réussi *en dépit* de leur handicap. Leur intelligence et leur créativité sont telles que rien – pas même une vie passée à avoir de la difficulté à lire – n'a pu les arrêter. Ou alors, on peut croire qu'ils ont réussi, en partie, *grâce à* leur trouble, lequel leur a permis d'apprendre quelque chose qui s'est avéré un énorme avantage. Vous ne voudriez certainement pas que votre enfant souffre de dyslexie ! Peut-être bien que oui, après tout.

3.

David Boies a grandi dans une région rurale de l'Illinois. Il est l'aîné d'une famille de cinq enfants. Ses parents enseignaient tous les deux dans une école publique. Sa mère lui faisait la lecture lorsqu'il était

petit, et il mémorisait tout ce qu'elle lui racontait, car il n'arrivait pas à déchiffrer ce qui était écrit sur la page. Il n'a commencé à lire que vers l'âge de 10 ans, et encore, avec beaucoup de difficulté. Il lisait surtout des BD parce que l'histoire était facile à suivre et qu'il y avait beaucoup d'images. À l'époque, il ne savait pas qu'il était atteint de dyslexie, mais de toute façon il ne pensait pas qu'il avait un problème. Dans son patelin, la lecture n'était pas particulièrement valorisée, et beaucoup de ses camarades de classe quittaient l'école à la première occasion pour aller travailler dans une ferme.

Boies n'a jamais lu par plaisir ; il a toujours préféré la télévision – « tout ce qui bouge et est en couleurs », dit-il en riant. Même aujourd'hui, il lit un livre par an dans le meilleur des cas. Et, s'il tombe sur un mot qu'il n'a jamais vu, il l'épelle lentement à haute voix. Son vocabulaire n'est pas très étendu. Il utilise des mots simples et fait des phrases courtes. « Mon épouse m'a offert un iPad il y a un an et demi, dit-il. C'est mon premier appareil informatique. Ma manière d'écrire défie même le correcteur d'orthographe. Il repère mes fautes, mais il n'arrive pas à voir ce que je voulais écrire. Je ne vous dis pas le nombre de fois où je reçois le message "aucune suggestion". »

Boies n'avait guère d'ambition lorsqu'il a terminé ses études secondaires – avec des notes lamentables, du reste. Mais, dans l'économie florissante de la Californie du Sud, où sa famille était dorénavant installée, il n'a pas tardé à se trouver du boulot dans le domaine de la construction. « Je travaillais dehors, se souvient-il, avec des hommes plus âgés que moi. Et je gagnais plus d'argent que je ne l'aurais jamais imaginé. C'était super. » Il a ensuite décroché un travail de commis-comptable dans une banque, qui lui permettait de se consacrer à son passe-temps favori : le bridge. « C'était fantastique, poursuit-il. J'aurais pu me contenter de cette vie pendant un bon bout de temps. Mais, après la naissance de notre premier enfant, ma femme s'est de plus en plus souciée de mon avenir. » Elle lui a rapporté des brochures et des dépliants des universités du coin. Il s'est alors rappelé qu'enfant il était fasciné par les avocats. C'est ce qui l'a décidé à s'inscrire en faculté de droit.

Aujourd'hui, David Boies est l'un des plus célèbres avocats du monde.

Que Boies, un ancien travailleur de la construction avec à peine un diplôme d'études secondaires en poche, ait pu devenir un grand avocat est pour le moins déconcertant. Le droit repose sur le texte – les dossiers, les jugements et les analyses sont tous des documents écrits – et Boies a de la difficulté à lire. Il semble même insensé qu'il ait envisagé d'étudier dans ce domaine. Mais ne perdez pas de vue que, si vous êtes en train de lire le présent ouvrage, c'est que vous avez l'habitude de lire ; autrement dit, vous n'avez probablement jamais eu à penser à tous les trucs qui permettent de *contourner* la lecture.

Boies a entrepris ses études à l'université de Redlands, un petit établissement privé situé à une heure à l'est de Los Angeles. C'était un choix avisé. Boies a excellé dans ce petit étang. Il travaillait avec acharnement et était extrêmement bien organisé, car il savait que c'était nécessaire. Et puis, il a eu de la chance. Pour obtenir un diplôme de premier cycle, les étudiants de Redlands devaient suivre une série de cours de base où l'apprentissage reposait en grande partie sur la lecture. Or, à l'époque, il n'était pas nécessaire de détenir un tel diplôme pour s'inscrire en faculté de droit. Boies n'a donc suivi aucun de ces cours de base. « Je me souviendrai toujours du jour où j'ai appris cela, dit-il. C'était tellement génial ! Je n'en revenais pas. »

Pour étudier en droit, Boies devait tout de même lire. Mais il a découvert qu'il existait des sommaires des grandes causes, des exposés qui allaient à l'essentiel et résumaient les longs jugements de la Cour suprême en une page ou deux. « On vous dira que ce n'est pas la bonne façon d'étudier en droit, dit-il. Mais c'était pratique. » Sans compter qu'il avait une excellente écoute. « J'ai écouté toute ma vie, poursuit-il. Et j'ai appris à bien le faire parce que c'était mon seul moyen d'apprendre. Je me souviens de ce que les gens disent, des mots qu'ils utilisent. » Pendant que ses camarades de classe prenaient frénétiquement des notes, gribouillaient, rêvassaient ou somnolaient, il écoutait attentivement ce que le professeur disait et le mémorisait. Comme il l'avait exercée depuis sa plus tendre enfance, sa mémoire était devenue un formidable outil. Il était peut-être un piètre lecteur, mais ce qu'il avait appris à faire pour pallier cette lacune s'est avéré encore plus profitable. Il a commencé

ses études de droit à la Northwestern Law School, avant de les poursuivre à Yale.

Boies ne s'est pas spécialisé en droit des entreprises. Cela aurait été stupide de sa part, car les avocats qui travaillent dans ce secteur passent leur temps à analyser des tonnes de documents et doivent être en mesure de décortiquer les subtilités de cette note au bas de la page 367. Il a opté pour la plaidoirie, une pratique qui exige qu'il réfléchisse debout et qui lui permet de mémoriser ce qu'il doit dire. S'il doit lire un document en cour, qu'il tombe sur un mot qu'il n'a jamais vu auparavant et qu'il doit le traiter rapidement, il fait une pause et l'épelle à voix haute, comme un enfant dans un concours d'épellation. Mais cela passe davantage pour une excentricité que pour un véritable problème.

C'est David Boies qui, dans les années 1990, a dirigé l'équipe de procureurs chargée de la poursuite contre Microsoft, accusée de violation des lois antitrust. Durant le procès, il n'a cessé de dire « lojin » plutôt que « login », une erreur typique de dyslexique. Mais il était redoutable dans ses contre-interrogatoires, car aucun mot équivoque, aucune nuance, aucune subtilité, aucune trace d'aveu involontaire ne lui échappaient. Il entendait, enregistrait et mémorisait tout.

« Il ne fait aucun doute qu'être capable de lire beaucoup plus vite me faciliterait la vie, dit Boies. Mais d'un autre côté, le fait d'avoir appris en écoutant et en posant des questions m'a forcé à ramener les choses à l'essentiel. C'est très efficace, car lors des procès, aucun juge ou juré n'a le temps ni la capacité de devenir un expert en la matière. L'une de mes forces est de pouvoir lui présenter une cause de manière qu'il puisse la comprendre. » Ses adversaires sont habituellement des gens très érudits, qui ont lu tout ce qui s'est écrit sur le dossier en cause. Mais, contrairement à Boies, ils ont tendance à se perdre dans les détails.

Dans l'une de ses causes célèbres – *Hollingsworth contre Schwarzenegger* [*] –, Boies soutenait que la loi californienne qui définissait le mariage comme étant exclusivement une union hétérosexuelle était anticonstitutionnelle. Il a été tellement habile à détruire les arguments du témoin expert de la partie adverse, David Blankenhorn, qu'il l'a amené à lui donner ouvertement raison.

> Lorsqu'on prépare un témoin, on insiste pour qu'il prenne toujours son temps pour répondre. Même si ce n'est pas nécessaire. Si on lui demande sa date de naissance, il ne doit pas répondre : « Le-6-mars-1941-à-6-heures-30 », mais bien : « Le… 6… mars… » La raison : pendant l'interrogatoire, il y aura des questions faciles auxquelles il pourra répondre rapidement, mais aussi des questions épineuses qui lui donneront plus de fil à retordre. C'est sur ces réponses plus délicates qu'on ne veut pas attirer l'attention de l'avocat de la partie adverse. On ne veut pas qu'il comprenne ce qui est facile et ce qui est difficile pour le témoin.

C'est justement ce qu'a fait Boies avec Blankenhorn. Celui-ci a pris juste un petit peu trop de temps pour répondre à certaines questions portant sur des points cruciaux. Ces fractions de seconde d'hésitation n'ont pas échappé à Boies. « C'était quelque chose dans son ton, dans son débit, dans les mots qu'il utilisait. Il parlait moins vite lorsqu'il choisissait ses mots. Ça s'entendait lorsqu'il était mal à l'aise. En me concentrant sur ces aspects, j'ai été capable de lui faire admettre le bien-fondé de notre poursuite. »

4.

C'est notamment grâce à son excellente qualité d'écoute que Boies est un si bon avocat. Toutefois, pour développer cette compétence, il ne s'y est pas pris comme la plupart des gens. En général, on choisit naturellement des activités pour lesquelles on a de la facilité. Un enfant doué pour la lecture lira de plus en plus, améliorera de plus en plus cette compétence et finira par choisir un métier où il devra lire beaucoup de documents. Un autre, tel Tiger Woods, doté d'une capacité de coordination exceptionnelle pour son âge et trouvant qu'un jeu impliquant de petites balles et un bâton convient à son imagination, aimera jouer au golf, améliorera sans cesse son jeu en s'entraînant, aimera encore plus y jouer, et ainsi de suite jusqu'à former un cercle vertueux. Si vous avez une belle voix et l'oreille juste, vous aurez envie de joindre un chœur. C'est ce que l'on appelle l'« apprentissage par capitalisation », un processus par lequel on maîtrise une activité ou une compétence en exploitant les forces que l'on possède naturellement.

L'apprentissage selon la théorie de la difficulté souhaitable suit une logique très différente. Comme nous l'avons vu plus haut, dans leurs

expériences sur le test de réflexion cognitive (CRT), Alter et Oppenheimer ont permis aux étudiants d'exceller en leur rendant la vie plus difficile, en les forçant à compenser un manque. De la même manière, c'est en cherchant à compenser ses propres lacunes que Boies a appris à écouter. Il n'avait pas le choix. Il peinait tellement à lire qu'il a dû se débrouiller pour trouver une stratégie qui lui permettrait de s'adapter, de suivre les autres autrement.

Contrairement à l'apprentissage par capitalisation, qui est la forme d'apprentissage la plus répandue, l'« apprentissage par compensation » est très difficile. Pour mémoriser les mots que sa mère utilisait pendant qu'elle lui lisait des histoires et les répéter plus tard de façon convaincante, Boies a dû faire fi de ses limites, surmonter son manque d'assurance, risquer d'être humilié, faire des efforts de concentration et avoir assez de panache pour donner le change. La plupart des gens affligés de graves handicaps ne sont pas capables de franchir toutes ces étapes. Mais ceux qui y arrivent *améliorent* grandement leur sort, car ce que l'on apprend par nécessité est indéniablement plus puissant que ce que l'on apprend par facilité.

Le nombre de dyslexiques prospères qui ont utilisé des stratégies de compensation est frappant. « L'école, c'était l'enfer pour moi, me raconte un homme du nom de Brian Grazer. Je le sentais dans mon corps. J'étais angoissé, vraiment angoissé. Je prenais une éternité à faire un simple devoir. Je passais des heures devant mes cahiers à ne rien faire parce que j'étais incapable de lire. Alors, je rêvassais. De la 7e à la 10e année, j'ai surtout obtenu des F, un D par-ci, par-là, un C à quelques rares occasions. Je n'ai pas redoublé mes classes parce que ma mère a beaucoup insisté auprès des directions d'école. »

Et pourtant, Grazer a atteint l'université. Comment a-t-il fait ? Dès l'école primaire, il a élaboré des stratégies. « La veille d'un examen, se rappelle-t-il, je m'asseyais avec un camarade de classe et je lui demandais de m'indiquer comment il répondrait à telle et telle question. J'essayais de deviner les questions ou d'obtenir les questions de l'examen à l'avance. »

À l'école secondaire, ses stratégies étaient plus poussées. « Je contestais mes notes, explique-t-il. Chaque fois que je recevais la

correction d'un examen ou d'un devoir, j'allais voir le professeur et j'argumentais. La plupart du temps – je dirais, 9 fois sur 10 –, je réussissais à transformer un D en C, et un C en B. J'épuisais mes professeurs. J'ai fini par exceller à plaider ma propre cause. J'ai donc gagné de la confiance. À l'université, j'étudiais, mais tout en sachant que j'aurais une rencontre d'au moins une heure avec le professeur par la suite. J'ai appris à faire l'impossible pour défendre mes arguments. Ça a été une excellente formation. »

Naturellement, tout parent qui se respecte essaie d'enseigner à ses enfants l'art de la persuasion. Mais un enfant équilibré et bien adapté n'a pas à prendre ces leçons trop au sérieux. Si c'est un bon élève, il ne sera pas obligé de négocier pour obtenir la note de passage ou de se demander comment il passera le temps pendant que les autres feront leurs devoirs en classe. Grazer a appris à négocier, tout comme Boies a appris à écouter, parce qu'il avait une épée de Damoclès au-dessus de la tête. Et jour après jour, année après année, il a continué à développer cette compétence. Apprendre à convaincre un interlocuteur tout en étant dans une position de faiblesse l'a parfaitement bien préparé pour la profession qu'il exerce aujourd'hui. Brian Grazer est en effet l'un des producteurs de films qui ont le mieux réussi à Hollywood au cours des trente dernières années[*]. Serait-ce le cas s'il n'avait pas été dyslexique ?

5.

Explorons davantage le lien étrange qui existe entre ce qui est essentiellement un désordre neurologique et le succès professionnel. Dans le chapitre 3, j'ai évoqué la liberté que procure le fait d'être marginal et d'opter pour un milieu moins élitiste, moins privilégié. Si Caroline Sacks avait choisi de fréquenter une école moins prestigieuse, elle aurait eu plus de chances de travailler dans le domaine qu'elle aimait. De même, l'impressionnisme n'a vu le jour que parce qu'un groupe d'artistes a décidé d'organiser une exposition improvisée dans une minuscule galerie que pratiquement personne ne connaissait.

À leur manière, les dyslexiques sont également des marginaux. Ils s'isolent par la force des choses, parce qu'ils n'arrivent pas à faire ce qu'on attend d'eux à l'école. Est-il possible qu'en fin de compte cette marginalité tourne à leur avantage ? Pour répondre à cette question, examinons les traits de personnalité des innovateurs et des entrepreneurs.

Le *Big Five* est un modèle que les psychologues utilisent pour décrire la personnalité d'un sujet selon cinq dimensions (dont chacune doit être conçue comme un continuum et non de façon absolue)* :

1. ouverture à l'expérience (inventif/curieux par rapport à constant/prudent) ;
2. conscience (organisé/consciencieux par rapport à décontracté/insouciant) ;
3. extraversion (dynamique/sociable par rapport à solitaire/ réservé) ;
4. agréabilité (coopératif/bienveillant par rapport à égoïste/ querelleur) ;
5. névrosisme (sensible/nerveux par rapport à sûr/confiant).

Selon le psychologue Jordan Peterson, l'innovateur – tout comme le révolutionnaire – a tendance à présenter une combinaison très particulière d'ouverture, de conscience et d'agréabilité.

L'innovateur est ouvert et consciencieux. Il doit en effet pouvoir inventer des choses que les autres ne peuvent pas imaginer, être prêt à remettre ses propres préjugés en question, et avoir la discipline et la persévérance nécessaires pour concrétiser ses brillantes idées, à défaut de quoi il serait simplement un rêveur. Ces deux traits de personnalité vont de soi.

Mais il est essentiel que l'innovateur soit désagréable. Il ne faut pas prendre ce mot au pied de la lettre. Je ne suis pas en train de dire que l'innovateur est détestable ou déplaisant, mais plutôt que, sur le continuum de l'agréabilité, il se trouve à l'extrémité opposée de la bienveillance et de la coopération. C'est quelqu'un qui est disposé à prendre des risques sur le plan *social*, à faire des gestes que les autres pourraient désapprouver.

« L'homme raisonnable s'adapte au monde, a dit un jour le dramaturge George Bernard Shaw. Celui qui est déraisonnable

s'obstine à essayer d'adapter le monde à lui-même. Tout progrès dépend donc de l'homme déraisonnable. » Ce n'est pas facile d'être désagréable. De par sa nature même, l'être humain cherche constamment l'approbation d'autrui. Or, une pensée radicale et transformatrice n'ira nulle part si elle n'est pas accompagnée d'une volonté de défier les conventions. « Si vous êtes agréable, qu'allez-vous faire de votre nouvelle idée dérangeante ? dit Peterson. Vous ne la mettrez pas en avant si vous ne voulez pas blesser les gens autour de vous ni troubler l'ordre social. »

L'histoire d'Ingvar Kamprad, le fondateur du magasin de meubles suédois IKEA, tend à donner raison à Peterson. Kamprad comprit d'abord que, dans le secteur de la fabrication de mobilier, la majeure partie des coûts était imputable à l'assemblage et à l'expédition de meubles montés. Il innova en vendant des meubles à monter soi-même dans des boîtes plates beaucoup plus économiques à expédier. Et en diminuant ainsi ses frais, il put établir des prix qui défièrent toute concurrence[6].

Mais, au milieu des années 1950, les fabricants de meubles suédois avec qui Kamprad faisait affaire se mirent à le boycotter parce qu'ils estimaient que ses tarifs étaient trop bas. IKEA frôla alors la faillite. Cherchant désespérément une solution, Kamprad regarda au-delà de la mer Baltique, et décida de confier la fabrication de ses meubles à la Pologne, un pays où le bois et la main-d'œuvre bon marché abondaient. Cette décision témoigne de son ouverture : peu d'entreprises faisaient ainsi de la sous-traitance au début des années 1960.

Kamprad travailla ensuite au fonctionnement de sa filière polonaise. Ce ne fut pas facile. La Pologne communiste des années 1960 était un véritable chaos. On n'y retrouvait pas l'infrastructure, l'équipement, la main-d'œuvre qualifiée ni la réglementation des pays occidentaux. Kamprad tira quand même son épingle du jeu. « Il fait de la micro-gestion, dit Anders Åslund, membre du Peterson Institute for International Economics. C'est la raison pour laquelle il a réussi là où les autres ont échoué. Il s'est rendu sur place pour s'assurer que les choses fonctionnaient comme il le voulait. Il est extrêmement entêté. » C'est la dimension « conscience » de la personnalité de Kamprad.

Mais une autre dimension explique son succès. C'est en 1961 qu'il se rendit en Pologne, soit à l'époque de la construction du mur de Berlin, en pleine guerre froide. Moins d'un an plus tard, pendant la crise des missiles de Cuba, l'Est et l'Ouest éviteraient de justesse une guerre nucléaire. C'est un peu comme si, de nos jours, Walmart décidait de s'approvisionner en Corée du Nord. Personne n'oserait même penser à établir des liens commerciaux avec un pays ennemi, de crainte de passer pour un traître. Sauf Kamprad. Ce que les autres pensaient était le cadet de ses soucis. C'est la dimension « désagréabilité » de sa personnalité.

Très peu de gens ont suffisamment d'imagination pour penser à expédier des meubles démontés dans des boîtes plates et à faire de la sous-traitance à l'étranger en réaction à un boycott national. Très, très peu de gens ont non seulement ces idées, mais assez de discipline pour bâtir une entreprise de fabrication de classe mondiale dans un trou perdu sur le plan économique. Mais être aussi créatif et consciencieux *et* avoir l'audace de défier la guerre froide… c'est rarissime.

La dyslexie ne rend pas nécessairement plus ouvert ni plus consciencieux (quoique ce soit tout à fait possible). Mais il est tout à fait possible que, en raison de ce trouble, une personne ait un peu plus de facilité que la moyenne à être désagréable.

6.

Gary Cohn a grandi dans la banlieue de Cleveland, en Ohio, où sa famille possédait une entreprise d'électricité. Il a redoublé une classe au primaire parce qu'il n'arrivait pas à lire[*]. « Mais ça n'a pas donné grand-chose, se rappelle-t-il. Je n'ai pas mieux fait la deuxième fois. » C'était dans les années 1970, soit à une époque où l'on ne savait pas toujours reconnaître la dyslexie. Cohn n'était pas très discipliné. « J'ai été pratiquement mis à la porte de l'école, explique-t-il. C'est ce qui arrive, je crois, quand on frappe son professeur. Il faut dire qu'elle me maltraitait. Elle m'avait forcé à aller sous son bureau, puis elle avait avancé sa chaise et s'était mise à me donner des

coups de pied. Je l'avais repoussée et je l'avais frappée au visage avant de sortir de la classe. J'étais en CM1. »

Cohn qualifie cette période de « moche ». « C'est probablement l'époque la plus frustrante de ma vie, indique-t-il. C'est dire ! Ce n'est pas comme si je n'essayais pas. Je travaillais très, très dur, ce dont personne ne semblait se rendre compte. Les gens pensaient que je faisais exprès d'être turbulent, de ne pas apprendre, de retarder tous les autres élèves. Vous savez comment ça se passe quand on a six, sept ou huit ans, et que tous les autres pensent qu'on est idiot… On fait le pitre pour les faire rire et gagner un tant soit peu d'estime. On se lève le matin en se disant que ça ira mieux que la veille mais, après quelques années, on se rend compte que les jours se suivent et se ressemblent, qu'on va devoir se battre chaque jour pour survivre, qu'on ne peut rien prévoir. »

Ses parents se sentaient impuissants. Ils n'ont cessé de changer Gary d'école pour trouver un endroit qui lui conviendrait mieux. « Tout ce que ma mère voulait, c'est que j'obtienne mon diplôme d'études secondaires, dit Cohn. C'était son plus grand désir. "Après, il pourra conduire des camions s'il le veut", disait-elle. » Elle a d'ailleurs éclaté en sanglots le jour où Cohn a effectivement obtenu son diplôme. « Jamais je ne l'avais vue pleurer autant », se rappelle-t-il.

À l'âge de 22 ans, Gary Cohn a décroché un emploi de représentant pour la US Steel de Cleveland, une usine de fabrication de châssis et de parements en aluminium. Il venait tout juste d'obtenir son diplôme de l'American University, avec des résultats passables. La veille de la fête de Thanksgiving, il se trouvait dans la région de Long Island. Il a persuadé son patron de lui donner une journée de congé et est allé se promener dans Wall Street. Quelques années auparavant, il avait fait un stage d'été dans une firme de courtage et s'était intéressé à la Bourse. Il s'est dirigé vers la Bourse des marchandises qui se trouvait dans le complexe du World Trade Center :

> Mon but était d'obtenir un emploi. Mais je ne pouvais aller nulle part. Toutes les portes étaient verrouillées. J'ai donc grimpé au poste d'observation du parquet et j'ai regardé les négociateurs en Bourse travailler en me demandant si je pourrais leur parler. Puis je me suis posté à la barrière de sécurité, et j'ai attendu que quelqu'un me laisse entrer. Naturellement, personne ne m'a laissé entrer. Puis, tout juste après la fermeture des marchés, j'ai vu ce type bien habillé traverser le parquet en courant. Il criait à son assistant qu'il devait se dépêcher, car il avait un avion à attraper à

LaGuardia. Je l'ai suivi dans l'ascenseur, je lui ai dit que j'avais entendu ce qu'il avait dit et que, moi aussi, j'allais à LaGuardia. « Pouvons-nous partager le même taxi ? » lui ai-je demandé. « Certainement », m'a-t-il répondu. J'étais enchanté. Avec les embouteillages du vendredi après-midi, j'avais une bonne heure devant moi pour arriver à mes fins.

L'homme était haut placé dans l'une des plus importantes firmes de courtage de Wall Street. Il venait de créer un service de négociation d'options, mais il n'y connaissait rien. « Je lui ai froidement menti durant tout le trajet jusqu'à l'aéroport, poursuit Cohn en riant de sa témérité. J'ai réussi à lui faire croire que je savais ce qu'était une option et comment on la négociait, et que je pourrais l'aider. Lorsque nous sommes sortis du taxi, il m'a remis sa carte en me demandant de l'appeler le lundi suivant. C'est ce que j'ai fait. Je suis revenu à New York le mardi ou le mercredi pour mon entretien d'embauche et j'ai commencé à travailler le lundi suivant. Entre-temps, je m'étais tapé *Options as a Strategic Investment*, de Lawrence McMillan, la bible en matière de négociation d'options. »

Bien entendu, cela n'a pas été facile. Cohn estime que, dans le meilleur des cas, il peut lire une vingtaine de pages en six heures[*]. Il s'est plongé dans le livre, l'a lu un mot à la fois, en répétant les phrases jusqu'à ce qu'il soit certain de les comprendre. Le lundi suivant, il était prêt. « Je me tenais littéralement derrière lui et je lui disais quoi acheter, quoi vendre, se rappelle-t-il. Je ne lui ai jamais avoué ce que j'avais fait. Peut-être qu'il s'en était rendu compte de lui-même et que ça ne lui faisait rien, car je lui ai fait gagner des tonnes d'argent. » Si Cohn n'a pas honte de ses débuts à Wall Street, il n'en est pas particulièrement fier non plus. Il est assez malin pour savoir qu'obtenir un emploi en bluffant n'est pas exactement flatteur. C'est par honnêteté qu'il me l'a raconté. *Voilà qui je suis*, semblait-il dire.

La plupart des gens n'auraient jamais osé faire ce que Cohn a fait dans ce taxi, car ils ne sont pas habitués à jouer d'autres rôles que le leur. Mais jouer la comédie est ce que faisait Cohn depuis qu'il était enfant. *Vous savez comment ça se passe quand on a six, sept ou huit ans, et que tous les autres pensent qu'on est idiot… On fait le pitre pour les faire rire et gagner un tant soit peu d'estime.* Pour lui, il valait mieux faire le clown que de passer pour un imbécile. Si l'on a

passé sa vie à faire semblant d'être quelqu'un d'autre, il n'est pas très difficile de bluffer dans un taxi pendant une heure.

Mais, d'abord et avant tout, la plupart des gens n'auraient pas sauté dans ce taxi, par crainte des conséquences. *Que va-t-il arriver s'il comprend que je ne suis pas celui que je prétends être ? Tout le monde à Wall Street va savoir qu'il y a un jeune qui se fait passer pour un négociateur en Bourse. Il va me jeter hors du taxi. Et que va-t-il se passer si jamais j'ai le job et que je me rends compte que je ne comprends rien aux options ? J'irai travailler lundi et je me couvrirai de ridicule. Tôt ou tard, ils découvriront que je suis un imposteur et je me ferai licencier.* Sauter dans un taxi comme Cohn l'a fait est un geste désagréable ; or la plupart des gens veulent être agréables. Pourquoi pas Cohn ? Il vendait des parements d'aluminium. Sa mère pensait qu'il serait chanceux de décrocher un travail de camionneur. On l'avait renvoyé de son école. Il passait pour un idiot. Il avait besoin de six heures pour lire une vingtaine de pages. Autrement dit, il n'avait rien à perdre.

> Je suis à l'aise avec la défaite. C'est le cas de nombreux dyslexiques. À la fin de nos études universitaires, on a développé une grande endurance par rapport à l'échec. C'est pourquoi on voit beaucoup plus les avantages que les inconvénients dans la plupart des situations. Il y a longtemps que les inconvénients ont cessé de nous déranger. C'est ce que j'ai souvent constaté. C'est ce qui me définit. Je ne serais pas arrivé où j'en suis maintenant si je n'avais pas été dyslexique. Je n'aurais jamais tenté ma chance comme je l'ai fait.

Dans le meilleur des cas, le dyslexique développe des compétences qui, sinon, seraient demeurées à l'état latent chez lui. Sa condition le pousse à faire des choses désagréables, comme établir des liens commerciaux avec l'ennemi et risquer de passer pour un traître ou sauter dans un taxi avec quelqu'un qu'il ne connaît ni d'Ève ni d'Adam et faire semblant d'être quelqu'un qu'il n'est pas. Au cas où vous ne le sauriez pas, Kamprad est aussi dyslexique. Et comment s'est débrouillé Gary Cohn ? Il semble qu'apprendre à composer avec l'échec lui ait été profitable. Il s'est avéré un excellent négociateur en Bourse et, aujourd'hui, il est à la tête de Goldman Sachs.

5

Emil « Jay » Freireich

« Je ne sais pas comment Jay a fait pour réussir. »

1.

Jay Freireich était très jeune à la mort de son père. Celui-ci avait tenu un restaurant à Chicago et tout perdu peu de temps après le krach boursier de 1929. « On l'a trouvé dans la salle de bains, dit Freireich. Il avait quitté la Hongrie pour s'installer à Chicago parce que son frère y vivait. Mais mon oncle est parti après le krach, laissant mon père avec une femme, deux jeunes enfants, un restaurant en faillite et pas un sou en poche. Il devait être complètement désespéré. »

La mère de Freireich trouva du travail dans un atelier de misère. On la payait deux cents le chapeau. Elle parlait à peine anglais.

> Elle travaillait dix-huit heures par jour, sept jours sur sept, pour payer le loyer. On ne la voyait jamais. Nous avions un petit logement à l'ouest du parc Humboldt, juste à côté du ghetto. Comme elle ne pouvait laisser seuls ses enfants de deux et cinq ans, elle a trouvé une immigrante irlandaise, qui s'occupait de nous contre le gîte et le couvert. Je l'aimais comme une mère. Quelques années plus tard, ma vraie mère a rencontré un Hongrois, veuf et père d'un fils, et l'a épousé. J'avais neuf ans à ce moment-là. C'était un mariage de convenance : lui ne pouvait s'occuper seul de son fils et elle n'avait personne. C'était un type sec, très aigri. Une fois mariée, ma mère a laissé son emploi et est revenue à la maison. Faute d'argent, elle a dû renvoyer notre nounou. Elle a renvoyé ma *mère*. Je ne le lui ai jamais pardonné.

La famille déménageait souvent et n'avait droit à des protéines qu'un jour par semaine. Freireich se souvient être allé de magasin en magasin pour trouver une bouteille de lait à quatre sous parce que sa famille ne pouvait se permettre de payer les cinq cents qu'elle coûtait

habituellement. Il passait ses journées à errer dans la ville et volait. Sa sœur, dont il n'était pas proche, se comportait comme un gendarme envers lui. Il n'aimait pas son beau-père et, de toute manière, le mariage ne dura pas. Il n'aimait pas sa mère non plus. « Le travail en atelier l'avait brisée. C'était une femme en colère. Et puis, elle avait épousé ce type laid, qui était chez moi avec mon demi-frère – à qui revenait la moitié de tout ce que j'avais eu jusque-là – et elle avait congédié *ma* mère… » dit-il, laissant sa phrase en suspens.

Freireich était assis à son bureau, revêtu d'une veste blanche. Les choses qu'il racontait s'étaient peut-être passées longtemps auparavant, mais elles n'étaient pas du tout lointaines. « Je n'ai souvenir d'aucun geste de tendresse. Jamais ma mère ne parlait de mon père. Était-il doux ou dur avec elle ? Je n'en ai pas la moindre idée. Je m'interroge encore aujourd'hui sur le genre de personne qu'il était. J'ai une seule photo. » Freireich s'est tourné vers son ordinateur. Au bout de quelques clics s'est affichée une photo au grain typique du début du XX^{e} siècle, aux contours irréguliers, manifestement découpée dans une photo de famille plus grande. Elle montrait un homme qui, sans surprise, avait les mêmes traits que Freireich.

Je voulais en savoir plus sur sa nounou irlandaise. Comment s'appelait-elle ? « Je ne sais pas, a-t-il avoué après une pause qui était inhabituelle chez lui. Ça va me revenir, j'en suis certain. » Il s'est concentré un moment. « Si ma sœur et ma mère étaient en vie, elles s'en souviendraient. Je n'ai plus de famille, sauf deux cousins. » Encore une pause. « J'ai Mary en tête. C'est peut-être son nom. Mais comme ma mère s'appelait aussi Mary, il se peut que je confonde… »

Freireich avait 84 ans au moment de nos entretiens. Mais on aurait tort de croire que ce trou de mémoire était lié à l'âge. En quelques mois, je l'ai interviewé à trois reprises, et il se rappelait toujours très précisément les noms et les faits, et s'il répétait des choses mentionnées lors d'un précédent entretien il s'en rendait compte. Il n'arrivait pas à se souvenir du nom de la femme qui l'avait élevé parce qu'il avait repoussé cette période extrêmement douloureuse de sa vie au tréfonds de sa mémoire.

2.

À l'aube de la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement britannique était très inquiet[1]. L'état-major de l'armée savait pertinemment que, si la guerre venait à éclater et que l'Allemagne lançait sa force aérienne sur Londres, rien ne pourrait l'arrêter. Selon Basil Liddell Hart, célèbre théoricien militaire de l'époque, une semaine de pilonnage tuerait ou blesserait environ 250 000 Londoniens. Comme le disait Winston Churchill, Londres était « une formidable vache grasse, une précieuse vache grasse vouée à attirer les bêtes de proie ». Il était convaincu que trois ou quatre millions de gens fuiraient la ville en cas de raid aérien. Selon un rapport des plus pessimistes publié par l'état-major britannique en 1937, un bombardement soutenu ferait 600 000 morts et 1,2 million de blessés, et déclencherait une panique générale dans la ville.

Les gens refuseraient d'aller au travail. La production industrielle serait paralysée. L'armée serait impuissante contre les Allemands, car il lui faudrait veiller au maintien de l'ordre dans la ville. Les planificateurs urbains avaient brièvement songé à construire un vaste réseau d'abris souterrains, mais abandonnèrent l'idée de crainte que les gens n'y périssent. Ils installèrent plutôt des hôpitaux psychiatriques aux portes de la ville pour accueillir le flot de victimes psychologiques attendues. « Il y a de fortes chances, lisait-on dans le rapport, que cela nous coûte la guerre. »

L'attaque longtemps anticipée commença à l'automne 1940. Les bombardiers allemands furent à l'œuvre pendant huit mois, en commençant par cinquante-sept nuits consécutives de pilonnage dévastateur. Ils enflammèrent le ciel de Londres, lâchant des dizaines de milliers de bombes explosives et plus d'un million d'obus incendiaires. Le bilan : 40 000 morts, 46 000 blessés et un million d'immeubles endommagés ou complètement détruits. Dans le quartier d'East End, des pâtés de maisons furent complètement rasés. Le pire cauchemar du gouvernement se réalisait – sauf qu'il avait tout faux en ce qui concernait la réaction des Londoniens.

Il n'y eut jamais de panique. Les hôpitaux psychiatriques, restés vides, furent cédés aux militaires. Dès le début de l'offensive, bon nombre de femmes et d'enfants furent évacués vers les campagnes,

mais les gens qui devaient demeurer en ville y restèrent pour la plupart. Les autorités britanniques s'étonnèrent de constater que les civils réagissaient aux attaques de plus en plus intenses non seulement avec courage, mais aussi avec une sorte d'indifférence. Voici à ce propos le témoignage d'un psychiatre anglais recueilli après la guerre :

> En octobre 1940, je passais en voiture dans le sud-est de la ville juste après une série d'attaques dans le quartier. À peu près tous les 100 mètres, il y avait un cratère de bombe ou les décombres d'une maison ou d'une boutique. La sirène venait de hurler et j'ai pu observer ce qui se passait. Une nonne a pris la main de l'enfant qu'elle accompagnait et a hâté le pas. Elle et moi semblions être les seules personnes à avoir entendu l'alerte. Les petits garçons jouaient dans les rues et les commerçants marchandaient, un policier dirigeait la circulation avec un ennui total et les cyclistes défiaient la mort et les règles de sécurité routière. À ce que j'ai pu voir, personne n'avait tourné les yeux vers le ciel.

C'est difficile à croire, vous en conviendrez. Le Blitz, c'était la *guerre*. Les bombes explosives lançaient des éclats d'obus dans toutes les directions. Les bombes incendiaires enflammaient un quartier différent tous les soirs. Plus d'un million de personnes ont perdu leur maison. Des milliers s'entassaient dans des abris de fortune dans les stations de métro toutes les nuits. Dehors, le bruit était incessant : explosions, rugissement des avions, vacarme des canons antiaériens, gémissement des ambulances, des camions de pompiers et des sirènes. On a interrogé des Londoniens dans la nuit du 12 septembre 1940 : un tiers a dit ne pas avoir fermé l'œil de la nuit, tandis qu'un autre tiers avait dormi moins de quatre heures. Pouvez-vous imaginer comment les New-Yorkais auraient réagi si l'une de leurs tours de bureaux avait été réduite en cendres, pas seulement une fois, mais toutes les nuits *pendant deux mois et demi* ?

De façon générale, on attribue la réaction des Londoniens au « flegme » anglo-saxon, ce stoïcisme prétendument inhérent à la personnalité britannique. (C'est d'ailleurs l'explication préférée des Anglais.) Mais on s'est ensuite rendu compte que ce comportement s'observait aussi chez les civils d'autres pays qui, contre toute attente, se sont montrés aussi résilients. De toute évidence, les bombardements n'avaient pas eu l'effet prévu. Ce n'est qu'à la fin de la guerre que le mystère s'est éclairci, grâce à l'ouvrage *The Structure of Morale*, du psychiatre canadien J. T. MacCurdy.

Selon MacCurdy, un bombardement divise la population ciblée en trois groupes. D'abord, les personnes qui en meurent, soit celles pour qui l'expérience est la plus dévastatrice. Mais, comme l'a souligné MacCurdy (un peu brutalement peut-être), « dans cette perspective, les morts ne comptent pas, car le moral de la communauté dépend de la réaction des vivants. Présenté ainsi, le fait est évident : les cadavres ne courent pas dans les rues pour semer la panique ».

Le deuxième groupe est celui des *survivants* :

> Ils ont senti l'explosion et ont vu les décombres, ils sont terrorisés et parfois même blessés. Ils survivent, mais sont désormais profondément marqués. Chez eux, la réaction de peur à l'égard d'un bombardement a été fortement renforcée. Ils pourront être en état de « choc », terme assez vague qui recouvre l'état d'hébétude ou de stupeur tout comme une certaine nervosité ou inquiétude liée aux horreurs dont ils ont été témoins.

Le troisième groupe est celui des épargnés. Ce sont les gens qui entendent les sirènes et les explosions, qui voient les bombardiers ennemis survoler la ville, mais qui regardent les bombes tomber au bout de la rue ou sur un autre pâté de maisons. Et leur réaction au bombardement est à l'opposé de celle des survivants. Ils s'en tirent pratiquement indemnes et, s'ils échappent encore à deux ou trois attaques, ils associeront aux bombardements « un sentiment d'excitation, teinté d'invulnérabilité », écrit MacCurdy. Une mort évitée de justesse est traumatisante, mais une attaque vue de loin procure un sentiment d'invincibilité.

Les extraits ci-dessous, provenant de journaux intimes et de comptes rendus de Londoniens qui ont été épargnés, fournissent de nombreux exemples de ce phénomène :

« Au son de la première sirène, rapporte une femme, j'ai amené les enfants dans la tranchée creusée au fond du jardin et j'étais convaincue que nous allions tous mourir. Puis l'alerte a pris fin, sans qu'il ne se passe rien. Depuis que nous sommes sortis de la tranchée, j'ai le sentiment qu'il ne nous arrivera rien. »

« J'étais là, à me sentir incroyablement heureuse et triomphante, écrit une jeune femme dont la maison a été secouée par une explosion. "J'ai été bombardée !" Je ne pouvais pas m'arrêter de le répéter sur tous les tons, comme si j'enfilais une nouvelle robe et voulais voir comment elle m'allait. "J'ai été bombardée ! J'ai été bombardée… *moi* !" »

« C'est une chose terrible à dire quand tant de gens ont été tués et blessés la nuit dernière ; mais, de toute ma vie, je n'ai jamais ressenti un *bonheur aussi pur et parfait*. »

Pourquoi a-t-on été aussi impassible à Londres ? Parce que, dans cette zone urbaine de plus de 8 millions d'habitants, on n'a dénombré que 40 000 morts et 46 000 blessés : les épargnés enhardis par l'expérience d'un bombardement étaient beaucoup plus nombreux que les survivants qui en ont été traumatisés. MacCurdy poursuit :

> Nous ne sommes pas simplement exposés à la peur. Nous sommes aussi exposés à la peur d'avoir peur, et surmonter la peur est une expérience exaltante […]. Si nous craignons de paniquer pendant un raid aérien, qu'il s'en produit un, que nous y réagissons en affichant un calme extérieur et que nous en ressortons sains et saufs, le contraste entre l'appréhension initiale et le sentiment de soulagement et de sécurité ressenti par la suite se traduit par une confiance en soi qui est à l'origine même du courage.

Pendant le raid, on a demandé à un ouvrier d'âge mûr d'une fabrique de boutons s'il voulait être relogé à la campagne. Les bombardements l'avaient chassé de sa maison à deux reprises, mais sa femme et lui s'en étaient bien tirés. Il a refusé. « Et manquer tout ça ! s'est-il exclamé. Même pour tout l'or du monde, je ne partirais pas ! Il n'y a jamais eu de moments pareils. Jamais. Et il n'y en aura jamais plus ! »

3.

La notion de difficulté souhaitable laisse entendre que les difficultés ne sont pas toutes négatives. La dyslexie est certes un handicap, sauf pour un David Boies, qui l'a transformée en une capacité d'écoute exceptionnelle, ou un Gary Cohn, qui y a puisé le courage nécessaire pour prendre des risques qu'il n'aurait jamais envisagés sinon.

La théorie de MacCurdy offre une perspective plus vaste sur cette idée. Si Winston Churchill et les hauts gradés de la Défense britannique craignaient tant les raids des Allemands sur Londres, c'est parce qu'ils supposaient qu'une expérience aussi traumatisante aurait, à des degrés divers, le même effet sur tout le monde.

Or, MacCurdy observe qu'une même expérience traumatisante peut avoir deux conséquences complètement opposées : elle peut causer un grave préjudice à un groupe et améliorer le sort d'un autre. Dans le cas de l'ouvrier de la fabrique de boutons et de la jeune femme dont la maison a été secouée par une bombe, les raids ont eu des répercussions favorables. Cette expérience les a libérés des peurs qui rendent la vie intolérable en temps de guerre.

La dyslexie est un exemple classique du même phénomène. Dans bien des cas, les personnes qui en souffrent n'arrivent pas à compenser leur handicap. Il y a un nombre incroyable de dyslexiques en prison – des gens dépassés par leur incapacité à maîtriser les tâches scolaires les plus élémentaires. Pourtant, le même trouble neurologique chez des gens comme Gary Cohn et David Boies peut avoir l'effet contraire. La dyslexie a creusé un gouffre dans la vie de Cohn, et a été pour lui une grande source de malheur et d'anxiété. Mais il était très brillant, il avait une famille aimante, et il a eu plus que sa part de chance ainsi que des ressources suffisantes pour résister aux pires coups et en ressortir grandi. Nous faisons trop souvent la même erreur que les Anglais, en concluant à la hâte qu'il n'y a qu'une seule réponse aux expériences traumatisantes. C'est faux. Il y en a deux – ce qui nous ramène à Jay Freireich et à l'enfance dont il s'interdisait le souvenir.

4.

À neuf ans, Jay Freireich contracta une amygdalite qui le rendit très malade. C'est un médecin du quartier, le Dr Rosenbloom, qui lui retira les amygdales. « Dans ces années-là, je ne voyais jamais d'homme, dit Freireich. Je ne connaissais que des femmes. Et si j'en voyais, ils étaient sales et vêtus d'un bleu de travail. Mais Rosenbloom, lui, portait un costume et une cravate, il avait l'air digne et aimable. Donc, dès l'âge de 10 ans, j'ai rêvé de devenir médecin. Je n'ai jamais voulu d'autre carrière. »

À l'école secondaire, son professeur de physique le prit sous son aile et l'encouragea à poursuivre ses études.

> Je lui ai demandé ce qu'il me fallait pour entrer à l'université, et il m'a répondu qu'une somme de 25 $ ferait probablement l'affaire. Nous étions en 1942 et, même si les choses allaient mieux, les gens étaient loin de rouler sur l'or. C'était une somme considérable. Je crois que ma mère n'avait jamais vu autant d'argent. « Laisse-moi voir ce que je peux faire », m'a-t-elle dit. Quelques jours plus tard, elle m'a donné les 25 $. Une Hongroise de sa connaissance avait eu de l'argent à la mort de son mari et a donné 25 $ à ma mère, qui me les a donnés à son tour, plutôt que de les garder pour elle. J'avais 16 ans, et j'étais très optimiste.

À Chicago, Freireich prit le train en direction de Champaign-Urbana, là où se trouvait l'université de l'Illinois. Il loua une chambre et trouva un emploi de serveur sur le campus, avec en prime le droit de manger les restes. Bon étudiant, il fut accepté en médecine, puis commença son internat au Cook County Hospital, le principal hôpital public de Chicago.

À l'époque, la médecine était considérée comme une profession distinguée. Les médecins occupaient une position sociale privilégiée et, en règle générale, étaient issus de la haute bourgeoisie[*]. Ce n'était pas le cas de Freireich. Même à plus de 80 ans, il demeure un homme intimidant. Ce colosse de près de deux mètres a de larges épaules, une tête surdimensionnée qui le fait paraître encore plus grand et une voix forte où perce l'accent de Chicago. Et c'est un moulin à paroles. Quand il veut insister sur un point, il crie et tape du poing sur la table – il en a déjà fracassé une en verre ! (Apparemment, c'est la seule fois où on l'a vu rester bouche bée.)

Pendant un certain temps, il fréquenta une femme d'un milieu nettement plus huppé que le sien. Elle était très raffinée, alors qu'il avait plutôt l'air de l'homme de main d'un mafioso. « Elle m'a emmené au concert, ma première expérience de musique classique, se rappelle-t-il. Même chose pour le ballet et le théâtre. À part la petite télévision que ma mère avait achetée, je n'avais pas d'éducation digne de ce nom. Chez moi, c'était le vide total. Littérature, musique, peinture et danse n'existaient pas dans mon univers. La seule chose qu'il y avait, c'était manger. Et s'arranger pour ne pas se faire tabasser ou tuer. C'était plutôt fruste. »

Freireich travaillait comme adjoint de recherche en hématologie à Boston. Lorsqu'il fut recruté par l'armée, il choisit de faire son service militaire au National Cancer Institute, en banlieue de Washington, DC. C'était un brillant médecin, entièrement dévoué à son travail – le premier arrivé le matin et le dernier à partir. Mais son enfance

troublée le talonnait. D'un tempérament explosif, il était brusque et impatient. Un collègue se souvient de sa première impression : « Un géant au fond de la pièce, qui hurle au téléphone. » Un autre se rappelle que Freireich ne pouvait se contrôler : « Il disait tout ce qui lui passait par la tête. » Au cours de sa carrière, il fut congédié sept fois, la première pendant son internat, car il avait défié l'infirmière en chef de l'hôpital. Un ancien collègue se souvient d'un incident : Freireich avait relevé qu'un de ses internes n'avait pas tenu compte du résultat d'un test. « Le patient est mort, dit le collègue, mais pas à cause de cette omission, qui était mineure. Jay s'est mis à engueuler l'interne, l'a traité de meurtrier devant tous les médecins et les infirmières du service. L'étudiant a fondu en larmes. » Dans presque tous les commentaires formulés par les amis de Freireich, il y a un « mais ». Je l'aime, *mais* nous avons failli en venir aux mains. Je l'ai invité chez moi, *mais* il a insulté ma femme. « Freireich demeure à ce jour l'un de mes amis les plus proches, affirme Evan Hersh, un oncologue qui travailla avec Freireich au début de sa carrière. Nous l'invitions à nos mariages et à nos bar-mitsvas. Je l'aimais comme un père. Mais c'était un tigre à l'époque. Nous avions des disputes terribles, et je pouvais passer des semaines sans lui adresser la parole. »

Faut-il s'étonner que Freireich ait agi ainsi tout au long de son existence ? La raison pour laquelle nous nous retenons généralement de traiter nos collègues de meurtriers, c'est que nous sommes capables de nous mettre à leur place. Nous pouvons imaginer ce que les autres ressentent parce que nous avons été soutenus, réconfortés et compris dans nos souffrances. C'est le fondement même de l'empathie. Mais, dans les années déterminantes de Freireich, tout rapport humain aboutissait à la mort et à l'abandon – et une enfance aussi sombre ne peut que laisser dans son sillage souffrance et colère.

Pendant qu'il se remémorait sa carrière, Freireich s'est lancé dans une attaque contre l'idée même de donner des soins palliatifs aux patients atteints d'un cancer en phase terminale. « Vous avez tous ces médecins qui veulent envoyer les patients aux soins palliatifs. Mais comment peut-on traiter une personne de cette façon ? » Quand Freireich s'énerve, il élève la voix et serre les mâchoires :

> Est-ce qu'on dit à un patient : « Vous avez le cancer et vous allez certainement en mourir. Ce sera douloureux et horrible. Je vais donc vous envoyer dans un endroit agréable pour mourir » ? Je ne dirais jamais une telle chose à qui que ce soit. Au contraire, je lui dirais : « Vous souffrez. C'est pénible. Je vais soulager votre douleur. Est-ce que vous allez mourir ? Peut-être pas. Je vois des miracles tous les jours. » Nous ne pouvons pas nous permettre d'être pessimistes quand les gens se tournent vers nous comme seule source d'optimisme. Le mardi matin, je fais la visite des patients en compagnie des résidents. Il arrive que l'un d'eux dise quelque chose comme : « Ce patient a 80 ans. C'est sans espoir. » Mais absolument pas ! C'est un défi, mais ce n'est pas sans espoir. Il faut trouver le moyen de l'aider, car les gens ont *besoin d'espoir pour vivre*. [À ce stade, il criait presque.] Je n'ai *jamais* été déprimé. Je n'ai jamais pleuré devant un parent dont l'enfant allait mourir. Jamais je ne ferai ça en tant que médecin. Comme parent peut-être. Si mes enfants mouraient, je deviendrais sans doute fou. Mais le médecin, lui, est tenu de donner de l'espoir aux gens. C'est ça, son travail.

Freireich a poursuivi dans la même veine pendant quelques minutes, et j'étais presque écrasé par sa personnalité. Nous voulons tous un médecin qui n'abandonne pas et qui ne perd pas espoir. Mais nous voulons aussi un médecin qui peut se mettre à notre place et comprendre ce que nous vivons. Nous voulons être traités avec dignité, et cela exige de l'empathie de la part de l'autre. Freireich en était-il capable ? *Je n'ai jamais été déprimé. Je n'ai jamais pleuré devant un parent dont l'enfant allait mourir.* Personne ne souhaiterait vivre l'enfance qu'a vécue Freireich, car on a peine à imaginer que quelque chose de bien en sortira. En fait, on a l'impression que Freireich n'a pas été épargné.

Mais est-ce bien le cas ?

5.

Au début des années 1960, le psychologue Marvin Eisenstadt a interviewé des créateurs de divers horizons – innovateurs, artistes et entrepreneurs – pour savoir s'ils démontraient des caractéristiques et des tendances communes. En analysant les réponses, il a relevé un fait étrange. Plusieurs de ces personnes avaient perdu un parent durant leur enfance. Mais son échantillon était très petit, d'où la possibilité d'un effet du hasard. Reste que cela le turlupinait. Et si cela signifiait quelque chose ? Des chercheurs s'étaient déjà intéressés à la question. Dans les années 1950, l'historienne des

sciences Anne Roe avait analysé un échantillon de biologistes célèbres et remarqué que beaucoup d'entre eux avaient perdu un parent en bas âge. La même observation a été faite quelques années plus tard dans une étude informelle d'un groupe de poètes et écrivains célèbres, tels que Keats, Wordsworth, Coleridge, Swift, Edward Gibbon et Thackeray. Plus de la moitié des auteurs avaient perdu leur mère ou leur père avant l'âge de 15 ans[2]. Personne ne savait que penser de cette bizarre coïncidence entre les réalisations professionnelles et le deuil vécu pendant l'enfance. Eisenstadt a donc décidé de se lancer dans un projet plus ambitieux.

Pour former son échantillon, Eisenstadt a retenu chaque nom, entre Homère et John F. Kennedy, auquel l'*Encyclopædia Britannica* ou l'*Encyclopædia Americana* avait consacré plus d'une colonne. Il estimait que c'était une mesure approximative de la réussite. Il a ensuite fait des recherches biographiques sur chacune des 699 personnes de sa récolte. « Cela m'a pris dix ans, poursuit-il. J'ai lu toutes sortes de livres en langues étrangères, je suis allé en Californie, à la bibliothèque du Congrès et à la bibliothèque généalogique à New York. J'ai rassemblé autant de données que j'ai pu, jusqu'à ce que j'obtienne des résultats valables du point de vue statistique. »

Le quart des 573 éminents personnages pour lesquels Eisenstadt avait trouvé des renseignements fiables avait perdu un parent avant l'âge de 10 ans. Cette proportion grimpait respectivement à 34,5 % et 45 % si la perte avait eu lieu avant 15 ans et 20 ans. Même pour le XIX^e^ siècle, où l'espérance de vie était beaucoup moins élevée qu'aujourd'hui en raison de la maladie, des accidents et des conflits armés, ces chiffres sont stupéfiants[3].

Pendant qu'Eisenstadt effectuait ses recherches, l'historienne Lucille Iremonger se lançait dans la rédaction de l'histoire des Premiers ministres britanniques[4]. Elle s'intéressait à la période allant du début du XIX^e^ siècle à la déclaration de la Seconde Guerre mondiale. Elle voulait savoir s'il existait des antécédents et des traits de caractère permettant de prédire le type d'homme qui se hisserait au sommet de la politique anglaise à une époque où la Grande-Bretagne dominait le monde. Mais tout comme Eisenstadt, elle a dévié de son sujet puisque, comme elle l'écrit, « un fait revenait

tellement souvent que je me suis demandé s'il ne revêtait pas une importance particulière ».

Dans son échantillon, 66 % des Premiers ministres avaient perdu un parent avant l'âge de 16 ans. Il s'agit de près du double du taux de perte d'un parent au cours de la même période dans la bourgeoisie – le segment socioéconomique auquel appartenaient la plupart des Premiers ministres. Le même phénomène s'observe chez les présidents américains. Parmi les 44 présidents qui ont dirigé les États-Unis de George Washington à Barack Obama, 12 ont perdu leur père quand ils étaient jeunes[*].

Depuis, le thème de l'enfance difficile et de la perte d'un parent en bas âge revient constamment dans les articles et ouvrages universitaires[5]. Par exemple, le psychologue Dean Simonton, qui cherche à comprendre pourquoi tant d'enfants doués ne sont pas à la hauteur de leurs débuts prometteurs, propose une piste fascinante. D'après lui, ces enfants « ont hérité d'un excès de santé psychologique ». Ceux qui déçoivent sont « trop conventionnels et obéissants, pas assez imaginatifs pour se démarquer avec une idée visionnaire ». Il poursuit plus loin : « Les enfants doués et les enfants prodiges semblent plus souvent émerger dans des milieux familiaux très favorables. En revanche, les génies ont la fâcheuse tendance à grandir dans des conditions plus défavorables[6]. »

Force est de constater que ces études laissent entendre que la perte d'un parent est une bonne chose. « Les gens me disent pour plaisanter : "Vous voulez dire que je m'en tirerais mieux sans parents ou que j'aurais intérêt à tuer mon père ?" raconte Eisenstadt. Croire qu'on réussirait mieux sans parents est une idée très menaçante, car les parents sont censés être là pour nous aider. Et cela est absolument vrai. Les parents *sont* essentiels. » Perdre sa mère ou son père est la pire chose qui puisse arriver à un enfant. Le psychiatre Felix Brown a montré que, par rapport à la population générale, les prisonniers sont deux ou trois fois plus nombreux à avoir perdu un parent quand ils étaient enfants[7]. Cet écart est trop prononcé pour être une coïncidence. Les chiffres montrent clairement que ces pertes produisent de nombreux *survivants*.

Les données recueillies par Eisenstadt, Iremonger et d'autres donnent toutefois à penser qu'on peut aussi considérer les enfants

ayant perdu un parent comme des épargnés. Votre père peut se suicider et vous pouvez avoir une enfance si misérable que vous repoussez cet événement au fin fond de votre mémoire – et cela pourrait néanmoins avoir du bon. « Ce n'est pas un argument en faveur de la privation, écrit Brown, mais l'existence de ces éminents orphelins pourrait indiquer que, dans certaines circonstances, on peut faire de nécessité vertu[8]. »

6.

En 1955, à son arrivée au National Cancer Institute (NCI), Jay Freireich travaillait sous les ordres de Gordon Zubrod, l'oncologue en chef. Ce dernier l'affecta à l'unité de leucémie infantile, au deuxième étage du bâtiment principal de l'hôpital, au centre du campus[9].

La leucémie infantile était à l'époque l'un des cancers les plus terrifiants. Elle frappait sans avertissement. Un enfant d'un an ou deux était saisi d'une fièvre, qui persistait. Suivaient de violents maux de tête, tout aussi tenaces, et des infections en cascade qui privaient l'enfant de tout mécanisme de défense. Puis venaient les saignements. « Le Dr Zubrod, qui passait nous voir une fois par semaine, se rappelle Freireich, m'a dit ceci : "Freireich, on se croirait dans un abattoir avec tout ce maudit sang partout ! Nous devons nettoyer cet endroit." Il avait raison. Les enfants saignaient de partout – dans les selles, dans l'urine… c'était horrible. Ça leur sortait par les oreilles et les pores de la peau. À la fin de la journée, les uniformes des infirmières étaient rouges. »

Les enfants étaient victimes d'hémorragies internes, dans le foie et la rate, atrocement douloureuses. Ils se faisaient des ecchymoses en se retournant dans leur lit. Même un saignement de nez pouvait être fatal. Le médecin pinçait le nez de l'enfant et lui appliquait de la glace, mais ça ne fonctionnait pas. Il lui enfonçait de la gaze dans les narines, mais ça ne fonctionnait pas non plus. Il appelait l'otorhinolaryngologiste, qui passait par la bouche pour pousser la gaze dans la cavité nasale et la tirait ensuite vers l'avant. L'idée, c'était d'appliquer une pression sur les vaisseaux sanguins depuis l'intérieur de la cavité. Imaginez la douleur ! Et le comble, c'est que

ça fonctionnait rarement. On retirait la gaze, et le nez recommençait à saigner. Les médecins du deuxième étage cherchaient à guérir la leucémie. Mais il était tellement difficile de contrôler les saignements que la plupart des enfants mouraient avant qu'ils aient pu trouver le moyen de les aider.

« Six semaines après leur entrée à l'hôpital, 90 % des enfants étaient morts, poursuit Freireich. Ils mouraient d'hémorragie. Si on saigne de la bouche et du nez, il est impossible de manger. Alors, on cesse de manger. On essaie de boire, mais on s'étouffe ou on vomit. Le sang dans les selles donne la diarrhée. Alors, on meurt de faim. Sinon, on attrape une infection ou une pneumonie, puis on fait de la fièvre, on est pris de convulsions et… » Il n'a pas terminé sa phrase.

Les médecins ne faisaient pas de vieux os dans l'unité de leucémie. C'était trop dur. « Vous arriviez à 7 heures, raconte un médecin qui y a travaillé pendant ces années-là. Vous partiez à 21 heures. Tous les soirs, je rentrais chez moi complètement anéanti psychologiquement. Je me suis mis à collectionner les timbres. À 22 heures, je m'asseyais avec ma collection ; c'était le seul moyen que j'avais trouvé pour me changer les idées. Les parents avaient peur. Ils n'osaient pas entrer dans la chambre des enfants, ils se tenaient sur le pas de la porte. Personne ne voulait travailler là. Une année, j'ai perdu 70 enfants. Un vrai cauchemar. »

Pas pour Freireich. *Je n'ai* jamais été déprimé*. Je n'ai jamais pleuré devant un parent dont l'enfant allait mourir.* Freireich fit équipe avec Tom Frei, également chercheur à l'Institut. Ils étaient l'un et l'autre convaincus que le problème avait trait aux plaquettes – des fragments cellulaires de forme irrégulière qui circulent dans le sang. La leucémie inhibait la fabrication de plaquettes et, sans elles, le sang ne coagulait pas. C'était une idée radicale. George Brecher, un hématologue de réputation internationale et un des supérieurs de Freireich, était sceptique. Mais, selon Freireich, ce dernier avait mal compté les plaquettes lorsqu'il avait réalisé son analyse. Freireich était méticuleux : il utilisa une méthodologie plus sophistiquée et se concentra sur des changements subtils dans les plaquettes dont les niveaux étaient très faibles. La réponse lui apparut clairement : plus le compte de plaquettes était bas, plus les saignements étaient

graves. Les enfants avaient besoin de plaquettes fraîches, en doses massives et répétées.

La banque de sang de l'Institut refusa de fournir du sang frais à Freireich pour ses transfusions – c'était contraire au règlement. « Vous allez tuer les enfants », cria Freireich en tapant du poing sur la table. « Il faut faire attention à qui l'on dit ce genre de choses, dit Dick Silver, un collègue de Freireich de cette époque. Mais Jay s'en moquait. »

Freireich se mit à recruter des donneurs. Le père d'un de ses patients était un ministre du culte, et il amena une vingtaine de membres de sa congrégation pour donner du sang. Au milieu des années 1950, les transfusions se faisaient au moyen d'aiguilles en acier, de tubes en caoutchouc et de bouteilles de verre. Or, les plaquettes collaient sur ces surfaces. Freireich eut l'idée d'utiliser une toute nouvelle méthode : des aiguilles en silicone et d'énormes sacs en plastique semblables à des saucissons. « Ils étaient gros comme ça, dit Vince DeVita, un des internes de Freireich à l'époque. Beaucoup plus gros que ces enfants. C'était comme arroser une plante avec un boyau d'incendie. Si vous vous y preniez mal, l'enfant risquait de faire une défaillance cardiaque. En voyant le sac, le directeur clinique de l'Institut, un type dénommé Berlin, a traité Jay de fou. Il lui a dit qu'il allait le congédier s'il continuait à transfuser des plaquettes. Freireich l'a ignoré. Fidèle à lui-même, il a décidé que, s'il ne pouvait faire ces transfusions, il ne voudrait plus travailler de toute façon. » Les saignements ont cessé.

7.

D'où Freireich tirait-il son courage ? On imagine facilement cet homme imposant et intimidant en train d'émerger de l'utérus de sa mère les poings serrés. Mais la théorie de MacCurdy concernant les survivants et les épargnés suggère tout autre chose, à savoir que le courage s'acquiert, en quelque sorte.

Revenons aux propos de MacCurdy concernant les raids aériens sur Londres :

> Nous ne sommes pas simplement exposés à la peur. Nous sommes aussi exposés à la peur d'avoir peur, et surmonter la peur est une expérience exaltante […]. Si nous craignons de paniquer pendant un raid aérien, qu'il s'en produit un, que nous y réagissons en affichant un calme extérieur et que nous en ressortons sains et saufs, le contraste entre l'appréhension initiale, et le sentiment de soulagement et de sécurité ressenti par la suite se traduit par une confiance en soi qui est à l'origine même du courage.

Prenons les deux premières phrases. *Nous ne sommes pas simplement exposés à la peur. Nous sommes aussi exposés à la peur d'avoir peur.* Puisque les Londoniens n'avaient jamais connu de bombardements, ils s'attendaient à ce que l'expérience soit terrifiante. Or, c'était surtout l'anticipation de ce qu'ils éprouveraient au moment des bombardements qui les effrayait[*]. Puis les bombes allemandes se sont mises à tomber comme de la grêle pendant des mois, et des millions de personnes épargnées, qui s'attendaient à être terrorisées par les bombardements, ont fini par se rendre compte que leurs craintes étaient exagérées. Elles s'en tiraient bien. Et que s'est-il produit ensuite ? *Surmonter la peur est une expérience exaltante.* Et : *Le contraste entre l'appréhension initiale et le sentiment de soulagement et de sécurité ressenti par la suite se traduit par une confiance en soi qui est à l'origine même du courage.*

Le courage n'est pas une vertu que l'on possède déjà, qui rend brave quand les temps sont durs, mais plutôt un avantage qui s'acquiert en vivant des périodes difficiles et en découvrant qu'elles ne sont pas si difficiles après tout. Comprenez-vous l'erreur catastrophique des Allemands ? Ils ont pilonné Londres en croyant que les raids allaient saper le courage des Anglais. En fait, c'est le contraire qui s'est produit. La ville était dorénavant peuplée de personnes épargnées plus courageuses qu'elles ne l'avaient jamais été. Les Allemands auraient mieux fait de ne pas lâcher une seule bombe sur Londres.

Le prochain chapitre du présent ouvrage s'intéresse au mouvement des droits civiques aux États-Unis, pendant la campagne de Martin Luther King Jr à Birmingham, en Alabama. Un aspect de cette histoire mérite que nous en touchions un mot dès maintenant, car elle illustre parfaitement l'idée du courage acquis.

L'un des plus importants alliés de King à Birmingham était un pasteur baptiste noir, du nom de Fred Shuttlesworth, qui menait la lutte contre la ségrégation raciale depuis des années. Il avait

annoncé que, le matin de Noël, il allait monter dans un autobus et défier la loi interdisant aux Noirs de voyager aux côtés des Blancs. Cela se passait en 1956. La veille, des membres du Ku Klux Klan avaient lancé une bombe sur sa maison, tentant de faire à Shuttlesworth ce que les nazis avaient voulu faire subir aux Anglais. Mais ces assaillants ne connaissaient pas la différence entre un survivant et un épargné.

Dans sa magnifique histoire de la campagne des droits civiques à Birmingham, *Carry Me Home*, Diane McWhorter décrit ce qui se passa quand la police et les voisins accoururent vers les décombres fumants de la maison de Shuttlesworth[10]. C'était tard la nuit et Shuttlesworth était couché. On le croyait mort :

> Puis une voix s'éleva des décombres : « Je ne veux pas me montrer nu. » Quelques instants plus tard, Shuttlesworth émergea, recouvert d'un imperméable qu'on lui avait lancé. Il n'était pas blessé ni couvert de sang. Il voyait bien et entendait bien, même si l'explosion avait soufflé des fenêtres à un kilomètre de là […]. Levant une main biblique aux voisins inquiets, il dit : « Le Seigneur m'a protégé. Je ne suis pas blessé. »
> Un policier costaud pleurait.
> « Révérend, dit-il, je connais les gens qui ont lancé la bombe. Je ne pensais pas qu'ils iraient si loin. À votre place, je quitterais la ville. Ces gens sont méchants.
> — C'est hors de question, monsieur l'agent. Allez dire à vos frères du Klan que, si le Seigneur m'a épargné, c'est que je suis là pour rester. Le combat vient juste de commencer. »

Shuttlesworth n'était pas mort, ni même mutilé ou blessé. Il était sain et sauf, c'était un épargné. Les plans du Ku Klux Klan avaient échoué. Shuttlesworth avait moins peur qu'avant.

Le lendemain matin, les membres de sa congrégation le supplièrent d'annuler la manifestation. Il refusa. McWhorter poursuit : « Et comment que nous allons prendre l'autobus, dit-il de sa tonitruante voix de prêcheur. Trouvez-vous un trou où vous cacher si vous avez peur, mais dès que nous en aurons terminé avec cette réunion, je marcherai jusqu'au centre-ville et je monterai dans l'autobus. Je ne me retournerai pas pour voir qui me suit. Que les garçons s'écartent et que les hommes s'avancent. »

Quelques mois plus tard, Shuttlesworth décidait d'amener sa fille s'inscrire à l'école secondaire John Herbert Phillips, réservée aux Blancs. En route, une foule d'hommes blancs en colère encerclèrent sa voiture. McWhorter écrit :

> Devant le regard incrédule de sa fille, Shuttlesworth sortit de la voiture. Les hommes se jetèrent sur lui, armés de coups-de-poing américains, de matraques en bois et de chaînes. Détalant vers l'ouest sur le trottoir, il tomba à plusieurs reprises sous la force des coups. Quelqu'un lui releva le manteau au-dessus de la tête pour l'empêcher de baisser les bras. « Nous l'avons ce fils de pute », cria-t-on. « Tuons-le », criait la foule. « Tuez ce sale Nègre pour qu'on ait enfin la paix », fit une femme blanche un peu en retrait. Des hommes commencèrent à casser les vitres de la voiture.

Comment Shuttlesworth s'en tira-t-il ? Pas si mal. Il trouva le moyen de revenir jusqu'à la voiture. À l'hôpital, on le traita pour des blessures mineures aux reins et quelques égratignures et ecchymoses. Il en sortit l'après-midi même et dans la soirée, de la chaire de son église, il dit à sa congrégation qu'il pardonnait ses agresseurs.

Cet homme était sans doute doté d'une détermination et d'une force extraordinaires. Mais en sortant indemne des décombres de sa maison, il avait gagné au passage une armure psychologique supplémentaire. *Nous ne sommes pas simplement exposés à la peur. Nous sommes aussi exposés à la peur d'avoir peur, et surmonter la peur est une expérience exaltante […]. Le contraste entre l'appréhension initiale et le sentiment de soulagement et de sécurité ressenti par la suite se traduit par une confiance en soi qui est à l'origine même du courage.*

Et l'incident de l'école secondaire Phillips ? Une autre frappe qui l'épargna ! À sa sortie de l'hôpital, Shuttlesworth dit aux journalistes : « Aujourd'hui, c'est la deuxième fois en un an qu'un miracle m'a sauvé la vie. » Si une tentative ratée euphorise, imaginez l'effet de deux.

Peu de temps après, Shuttlesworth amena son collègue Jim Farmer à une rencontre avec Martin Luther King dans une église de Montgomery, en Alabama. Dehors, une foule en colère agitait des drapeaux de la Confédération. Les gens commencèrent à secouer la voiture. Le chauffeur rebroussa chemin et chercha une autre issue, mais se retrouva encore une fois immobilisé. Que fit Shuttlesworth ? Eh oui, il *sortit* de la voiture. McWhorter :

> Des bouteilles de Coca-Cola fracassèrent les vitres de la voiture, et il s'immobilisa un moment, cherchant à identifier une odeur inconnue, du gaz lacrymogène. Faisant signe à Farmer de le suivre, il fendit la foule et Farmer, mort de peur, lui emboîta le pas en essayant de camoufler son ample corps de bon vivant derrière la mince silhouette de Shuttlesworth. Les sbires s'écartèrent, abaissant leurs matraques, et Shuttlesworth se dirigea vers les portes de l'église baptiste sans qu'on touche à un seul cheveu de sa tête. « Ôtez-vous de là, se contenta-t-il de dire. Allez-vous-en. »

Épargné une *troisième* fois.

Devenir orphelin de père ou de mère est bien pire qu'être victime d'une explosion ou attaqué par une foule. C'est une perte qui dure beaucoup plus longtemps qu'un bombardement, et les blessures qu'elle cause ne cicatrisent pas aussi vite que les ecchymoses ou les plaies. Mais qu'advient-il à l'enfant dont la pire peur s'est réalisée ? Peut-être que, à l'instar de Shuttlesworth et des épargnés des raids, il acquiert une confiance en lui qui est à l'origine même du courage[*] ?

« L'agent qui emmena Shuttlesworth en prison, écrit McWhorter au sujet d'une des nombreuses altercations entre Shuttlesworth et les autorités blanches, le frappa avec ses poings et ses pieds, le traita de singe, puis le provoqua : "Pourquoi tu ne me frappes pas ?" "Parce que je t'aime", lui répondit Shuttlesworth. Il croisa les bras et sourit pendant tout le trajet jusqu'à la prison puis, une fois rendu, comme on lui interdisait de chanter et de prier, il fit la sieste. »

8.

Freireich avait fait une importante percée en stoppant les saignements. Il était désormais possible de garder les enfants en vie assez longtemps pour traiter la cause sous-jacente de la maladie. Mais la leucémie était un problème encore plus difficile. On ne connaissait qu'une poignée de médicaments capables d'agir contre elle : la mercaptopurine (6-MP) et le méthotrexate, des médicaments qui détruisent les cellules, et la prednisone, un stéroïde. Mais ils étaient potentiellement très toxiques et ne pouvaient être administrés qu'en doses limitées, de sorte qu'ils ne détruiraient qu'une partie des cellules cancéreuses. L'enfant se sentirait mieux pendant une semaine environ, après quoi les cellules survivantes se multiplieraient et le cancer reprendrait le dessus. Freireich raconte :

> Max Wintrobe, un conseiller du centre clinique, était mondialement connu pour avoir écrit le premier traité sur la leucémie ainsi qu'une revue de l'état actuel du traitement de la leucémie infantile. J'ai une note de lui, que je montre à mes étudiants encore aujourd'hui. On y lit : « Ces médicaments causent plus de tort que de bien, car ils ne font que prolonger l'agonie. Tous les patients finissent quand même par mourir. Les médicaments aggravent leur mal, et il est donc préférable de ne pas les utiliser. » C'était le conseil de l'autorité mondiale en la matière.

Mais Frei, Freireich et un autre groupe de collègues du Roswell Park Memorial Institute, à Buffalo, dirigé par James Holland, en vinrent à la conclusion que l'orthodoxie médicale était dans l'erreur. Si les médicaments ne tuaient pas assez de cellules cancéreuses, ne fallait-il pas administrer un traitement plus draconien aux enfants, et non le contraire ? Pourquoi ne pas combiner la 6-MP et le méthotrexate ? Chaque médicament agissait différemment sur les cellules cancéreuses, un peu comme l'armée de terre et l'armée de mer. Le méthotrexate viendrait peut-être à bout des cellules qui survivraient à la 6-MP. Et si on ajoutait aussi la prednisone au cocktail… on aurait une attaque sur tous les fronts : air, terre, mer.

Puis Freireich tomba par hasard sur la vincristine, un médicament dérivé de la pervenche. Un employé du groupe pharmaceutique Eli Lilly avait demandé au National Cancer Institute de faire des recherches sur ce produit. On n'en savait pas grand-chose, mais Freireich avait le pressentiment que le médicament pourrait agir contre la leucémie : « J'avais 25 enfants en train de mourir, et rien à leur offrir. Pourquoi ne pas essayer, me disais-je. Ils vont mourir de toute façon. » La vincristine était prometteuse. Frei et Freireich l'administrèrent à des enfants qui ne répondaient plus aux autres médicaments, et plusieurs connurent une rémission temporaire. Frei et Freireich demandèrent donc au comité de surveillance de la recherche la permission de tester les quatre médicaments en association : l'armée de terre, l'armée de mer, l'armée de l'air et les Marines.

Depuis, on traite généralement le cancer par de complexes associations de trois, quatre et même cinq médicaments. Mais, au début des années 1960, c'était inimaginable. On considérait que les anticancéreux étaient simplement trop dangereux. Même la vincristine, la découverte primée de Freireich, était terrifiante, et celui-ci l'apprit à ses dépens. « Y avait-il des effets secondaires ? Et comment ! Le médicament causait une dépression grave et des neuropathies. Les enfants étaient paralysés. Si la dose administrée est toxique, on tombe dans le coma. Des 14 premiers enfants traités, un ou deux sont morts, leur cerveau complètement grillé. » Max Wintrobe croyait qu'il était plus humain de n'administrer aucun médicament. Freireich et Frei voulaient en utiliser *quatre*,

simultanément. Frei se présenta devant le conseil consultatif du NCI pour obtenir la permission. Sans succès. Frei raconte des années plus tard :

> Le Dr Carl Moore, un des membres du conseil, était non seulement un hématologue chevronné, mais aussi un ami de mon père, à St. Louis. Je l'avais toujours considéré comme un ami. Mais il a trouvé ma présentation scandaleuse. Il faut préciser qu'il ne soignait pas des maladies pédiatriques telles que la leucémie infantile, mais des cancers comme la maladie de Hodgkin chez des adultes. Quand vous avez un patient à un stade avancé de la maladie de Hodgkin, disait-il, vaut mieux lui dire de filer vers la Floride et de profiter de la vie. S'il souffre de nombreux symptômes, on lui administre aussi peu de rayons X et de moutarde azotée que possible. Tout traitement plus énergique serait contraire à l'éthique, et prescrire quatre médicaments à prendre de front est impensable.

Frei et Freireich étaient désespérés. Ils s'adressèrent à leur patron, Gordon Zubrod, qui s'était opposé à Freireich lors de la controverse sur les plaquettes. C'est à contrecœur qu'il approuva la vincristine. Il était responsable du deuxième étage. Si, pour une raison ou une autre, les choses devaient dérailler, c'est lui qu'on traînerait devant un comité du Congrès. Imaginez la situation. Deux chercheurs hérétiques qui administrent des cocktails de médicaments expérimentaux très toxiques à des enfants de 4 et 5 ans dans un établissement de l'État. Il avait de sérieuses réserves. Mais les chercheurs persévérèrent. En fait, Frei insista ; Freireich, lui, n'était pas doué pour la négociation. « Je n'aurais rien pu faire sans Tom, admet Freireich. Il est tout le contraire de moi. C'est une personne réfléchie et très compatissante. » Bien sûr, les médicaments étaient du vrai poison, reconnaissait Frei, mais leur poison agissait différemment, et si on était prudents avec les doses – tout en traitant énergiquement les effets indésirables –, on pourrait maintenir les enfants en vie. Zubrod finit par céder. « C'était de la folie, dit Freireich. Mais c'était la bonne chose à faire. J'y avais réfléchi et je savais que ça fonctionnerait. Comme avec les plaquettes. Il fallait que ça marche ! »

Ils baptisèrent l'essai le régime « VAMP ». Certains associés cliniques, de jeunes médecins, refusèrent d'y participer. Freireich était dément, selon eux. « J'ai dû tout faire tout seul, dit-il. Je commandais les médicaments, je les mélangeais et je les injectais, je mesurais les saignements, puis je faisais les analyses sanguines, j'effectuais les prélèvements de moelle osseuse et je comptais les

lamelles. » Le premier essai visait 13 enfants. Freireich administra une dose qui s'avéra trop forte à la première petite patiente, et elle faillit mourir. Il resta à ses côtés pendant des heures. Il la maintenait en vie au moyen d'antibiotiques et d'un respirateur. Elle s'en tira, mais pour mourir plus tard quand le cancer récidiva. Toutefois, Frei et Freireich apprenaient. Ils remanièrent le protocole et passèrent à la patiente numéro 2. Elle s'appelait Janice. Elle se rétablit, de même que les patients numéros 3 et 4. C'était un début.

Mais le cancer était toujours là. Une poignée de cellules malignes rôdait toujours. Un cycle de traitement chimiothérapique ne suffirait pas. Ils en administrèrent un autre. La maladie reviendrait-elle ? Elle revint. Il fallait essayer de nouveau. « Nous leur avons administré trois cycles, dit Freireich. Douze des treize enfants ont récidivé. J'ai donc décidé qu'il n'y avait plus qu'une chose à faire. Continuer de leur administrer des traitements tous les mois, pendant un an[*]. »

« Ceux qui trouvaient que j'étais dément se sont mis à dire que j'étais fou à lier. Les enfants avaient l'air tout à fait normal. Ils se promenaient et jouaient au football, et moi, j'allais les ramener à l'hôpital pour les rendre de nouveau malades. Plus de plaquettes. Plus de globules blancs. Des hémorragies, des infections. » La chimio anéantissait le système immunitaire des enfants. Ils se retrouvaient sans défense aucune. Pour les parents, c'était l'agonie. Pour que leurs enfants aient une chance de vivre, leur disait-on, il fallait les amener régulièrement et brutalement au seuil de la mort.

Freireich se lança corps et âme dans la bataille, faisant tout en son pouvoir pour garder ses patients en vie. À l'époque, quand un patient développait une fièvre, le médecin prenait un échantillon de sang et, une fois les résultats connus, traitait l'infection avec l'antibiotique le plus approprié. On n'en donnait qu'un à la fois, et un deuxième seulement quand le premier ne faisait plus effet. « Jay nous a d'abord dit d'oublier cela, se rappelle DeVita. "Si ces enfants ont un accès de fièvre, nous disait-il, vous les traitez immédiatement, et avec plus d'un antibiotique, sinon ils seront morts dans trois heures." » Un des antibiotiques que DeVita utilisait ne devait jamais être administré dans le liquide céphalorachidien, lui avait-on enseigné. Freireich lui ordonna de l'administrer… dans le liquide céphalorachidien. « Il nous

a dit de faire des choses considérées comme hérétiques par nos professeurs », dit DeVita, avant de poursuivre :

> Les gens le critiquaient tellement. Aux yeux des associés cliniques, il était complètement cinglé. Mais il assumait pleinement ses choix. Il se faisait insulter, surtout par les types de Harvard, qui se tenaient au fond de la pièce et l'interpellaient. Freireich disait quelque chose et l'un d'eux répondait : « Bien sûr, Jay, et moi, je vais aller sur la Lune. » C'était horrible, et Jay était toujours là, à vous tourner autour, examinant chaque résultat de test, vérifiant chaque tableau. On risquait gros si on refusait de faire quelque chose pour un de ses patients. Il était féroce. Il faisait et disait des choses qui lui attiraient des ennuis ou il insultait quelqu'un pendant une réunion, et Frei devait payer les pots cassés. Je ne sais pas s'il se souciait de ce qu'on pensait de lui. Peut-être. Mais pas assez pour cesser de faire ce qu'il croyait juste[*].

« Je ne sais pas comment Jay a fait pour réussir », conclut DeVita.

Mais nous le savons, n'est-ce pas ? Il avait vécu bien pire.

En 1965, Freireich et Frei publièrent dans la revue scientifique *Advances in Chemotherapy* un article intitulé « Progress and Perspectives in the Chemotherapy of Acute Leukemia » (Progrès et perspectives dans le traitement chimiothérapique de la leucémie aiguë), dans lequel ils présentaient le traitement qu'ils avaient mis au point pour venir à bout de la leucémie infantile. Aujourd'hui, le taux de guérison de ce cancer est de plus de 90 %. Le nombre d'enfants qui ont survécu grâce aux efforts de Freireich et de Frei, et des chercheurs qui ont suivi leurs traces, se compte par milliers[11].

9.

Faut-il en conclure que Freireich devrait être content de son enfance ? Bien sûr que non. Aucun enfant ne devrait vivre ce qu'il a vécu. Dans le même esprit, aucun des dyslexiques que j'ai interviewés ne voudrait que ses propres enfants souffrent de dyslexie. Grazer et Gary Cohn étaient terrifiés à cette seule pensée. David Boies a deux fils qui en sont atteints, et c'est le cœur brisé qu'il les a vus grandir dans un monde où savoir bien lire le plus tôt possible compte énormément. Un important producteur d'Hollywood, un puissant banquier de Wall Street et un grand avocat reconnaissent que la dyslexie a joué un rôle prépondérant dans leur succès. Mais, comme ils en connaissent intimement le prix, ils ne peuvent aller

jusqu'à souhaiter à leurs propres enfants de vivre une expérience semblable.

Vous conviendrez néanmoins que ce n'est pas la bonne façon d'envisager la question. Il faudrait plutôt se demander si nous, en tant que société, avons *besoin* de gens qui ont surmonté un traumatisme – et la réponse, c'est carrément *oui*. Cette idée n'est guère plaisante car, pour chaque épargné dont l'expérience traumatisante a raffermi le caractère, il y a d'innombrables survivants brisés par ce qu'ils ont vécu. Il n'en demeure pas moins que, dans certaines circonstances et à certaines époques, nous dépendons tous de gens que la vie a endurcis[12]. Freireich a eu le courage de penser l'impensable. Il a fait des expériences sur les enfants. Il leur a imposé des souffrances auxquelles aucun être humain ne devrait être exposé. Et il l'a fait en bonne partie parce que sa propre enfance lui a fait comprendre qu'il est possible d'émerger de l'enfer le plus sombre et d'en sortir guéri. La leucémie aurait pu avoir raison de lui, mais elle l'a épargné.

Au plus fort de son combat, Freireich s'est rendu compte que la méthode habituelle du suivi de la leucémie – prélever du sang et compter le nombre de cellules cancéreuses sous le microscope – n'était pas assez efficace. Il pouvait n'y avoir aucune trace de cancer dans le sang des enfants, tandis que la maladie rôdait encore dans la moelle osseuse. Il fallait prélever des échantillons de moelle tous les mois, une intervention douloureuse, jusqu'à ce qu'on soit certain que le cancer avait disparu. Lorsqu'il a appris ce que Freireich faisait, Max Wintrobe a essayé de l'en empêcher, en disant qu'il torturait ses patients. Il n'avait pas tort, mais sa réponse empathique n'aurait hélas jamais guéri personne. « Nous avions l'habitude de faire les prélèvements de moelle en attrapant les jambes des enfants comme ceci », me disait Freireich. Avec sa main énorme, il a fait le geste d'entourer le petit fémur d'un enfant.

> On enfonçait l'aiguille sans anesthésie. Pourquoi pas d'anesthésie ? Parce que les enfants criaient autant quand on leur donnait la piqûre d'anesthésie. C'est une aiguille de calibre 18 ou 19, enfoncée directement dans le tibia, juste sous le genou. Les enfants se tordaient de douleur. Les parents et les infirmières devaient les immobiliser. Nous avons fait cela pour chaque cycle de chimiothérapie. Il fallait analyser la moelle osseuse.

En montrant la manière dont il attrapait les jambes des enfants, Freireich n'a pu retenir une grimace, comme s'il ressentait la réaction

de l'enfant à la pénétration d'une aiguille de calibre 18 dans le tibia, comme si ce sentiment de douleur lui donnait à réfléchir. Mais la grimace est disparue aussi vite qu'elle était apparue.

10.

Pendant ses études de médecine, Jay Freireich fit la rencontre d'une infirmière du nom d'Haroldine Cunningham. Il l'invita à sortir avec lui, mais elle refusa. « Tous les jeunes médecins étaient assez brusques, se souvient-elle. On disait de Freireich qu'il était très direct. Il m'a appelée à quelques reprises, mais je n'étais pas intéressée. » Un week-end, cependant, Cunningham, qui était allée rendre visite à sa tante en banlieue de Chicago, reçut un appel de Freireich. Il avait pris le train à Chicago et lui téléphonait de la gare. « Il m'a dit : "Je suis ici." Il était très tenace. »

C'était au début des années 1950. Freireich et Cunningham sont toujours mariés.

Aussi petite que son mari est gigantesque, Haroldine possède manifestement un profond réservoir de force. « Je vois l'homme, dit-elle. Je vois ses besoins. » Il rentrait de l'hôpital tard le soir, saturé de sang et de souffrance, et elle était là. « C'est la première personne qui m'a aimé, dit simplement Freireich. C'est l'ange que le ciel m'a envoyé. Elle m'a trouvé. Je crois qu'elle a détecté en moi quelque chose qui pouvait être nourri. Je m'en remets à elle pour tout. C'est grâce à elle que je continue, jour après jour. »

Haroldine aussi a grandi dans la pauvreté, dans un minuscule appartement à l'extérieur de Chicago. Le jour où sa mère s'est enfermée dans les toilettes, elle est allée chercher le concierge, qui vivait à l'étage au-dessous. Il est passé par la fenêtre et a ouvert la porte. « On a appelé l'ambulance et ma mère est morte à l'hôpital. J'avais 12 ans. À cet âge-là, on ne sait pas trop ce qui se passe, mais je savais qu'elle était malheureuse. Mon père n'était pas à la maison, bien sûr. Ce n'était pas un super papa. »

Elle était assise dans le fauteuil du bureau de son mari. Cette femme a ménagé un îlot de calme dans la vie mouvementée de Freireich. « Naturellement, dit-elle, il faut comprendre que l'amour ne

sauve pas toujours les personnes qu'on veut sauver. Quelqu'un m'a déjà demandé un jour si j'en avais voulu à ma mère. Et j'ai répondu non, je comprenais son malheur.

« Il y a des choses qui vous donnent de la force ou qui vous détruisent. Jay et moi avons cela en commun. »

6

Wyatt Walker

« Le lapin est l'animal le plus rusé que le Seigneur ait jamais créé. »

1.

La photo la plus célèbre de l'histoire du mouvement des droits civiques aux États-Unis fut prise le 3 mai 1963 par Bill Hudson de l'Associated Press[1]. Hudson se trouvait à Birmingham, en Alabama, lors des affrontements entre les militants de Martin Luther King Jr et les troupes d'Eugene « Bull » Connor, le commissaire à la sécurité publique de la ville, bien connu pour ses idées racistes. Cette photo représente un adolescent en train de se faire attaquer par un chien policier. Malgré le passage des années, elle est toujours aussi saisissante.

Lorsqu'il passa en revue les photos qu'Hudson avait prises ce jour-là, le rédacteur en chef Jim Laxon s'arrêta sur celle du jeune garçon. « J'étais fasciné par son calme souverain et l'air féroce du berger allemand », dit-il plus tard. Une seule autre photo lui avait procuré le même genre d'émotion : celle d'une femme sautant d'une fenêtre d'un hôtel en feu à Atlanta, qu'il avait publiée dix-sept ans auparavant (et qui avait d'ailleurs remporté un prix Pulitzer).

Laxon transmit la photo aux journaux. Le lendemain, un samedi, le *New York Times* la publia en une sur trois colonnes, tout comme le *New York Daily News*, le *Los Angeles Times*, le *Boston Globe*, le *Chicago Tribune*, le *San Francisco Chronicle* et le *Philadelphia Inquirer*. À la Maison Blanche, cette image révolta le président Kennedy et inquiéta le secrétaire d'État Dean Rusk ; il craignait qu'elle n'incommode les pays alliés des États-Unis et réjouisse leurs ennemis. Elle fut au centre des discussions au Congrès, en classe et dans de nombreux foyers américains. Pendant un certain temps, il sembla qu'on ne pouvait plus parler d'autre chose. Selon un journaliste de l'époque, cette photo allait faire sensation à tout jamais.

« Ce garçon mince et élégant, écrit-il, penché vers le chien, les bras ballants, l'air calme, semble dire : "Allez, vas-y, prends-moi." »

Pendant des années, Martin Luther King et son armée de militants s'étaient battus pour abolir l'amalgame de lois et de politiques racistes qui caractérisaient le sud des États-Unis et qui empêchaient pratiquement les Noirs de travailler, de voter, de s'instruire ou même de boire à la même fontaine que les Blancs. Et, soudain, le vent tournait. Un an plus tard, en 1964, le Congrès américain adoptait la loi sur les droits civiques (*Civil Rights Act*), l'une des plus importantes lois de l'histoire des États-Unis.

Depuis, on a souvent dit que cette loi avait été « écrite à Birmingham ».

2.

Lorsque Martin Luther King se rendit à Birmingham en 1963, son mouvement traversait une crise[2]. Lui et ses partisans venaient de passer neuf mois à protester contre la ségrégation raciale à Albany, en Géorgie, à quelque 300 kilomètres au sud, sans avoir obtenu de résultats significatifs. Leur plus grande victoire à ce jour était le jugement rendu par la Cour suprême dans la célèbre cause *Brown contre Board of Education* en 1954, lequel déclarait inconstitutionnelle la ségrégation raciale dans les écoles publiques. Mais, presque dix ans plus tard, le racisme sévissait toujours dans les établissements scolaires du Sud profond. Dans les années 1940 et au début des années 1950, la plupart des États du Sud des États-Unis avaient été gouvernés par des politiciens assez modérés qui, à tout le moins, étaient prêts à reconnaître la dignité des gens de couleur. Ainsi, « Big Jim » Folsom, le gouverneur de l'Alabama, se plaisait à dire que « tous les hommes [étaient] semblables ». Mais cette époque était bel et bien révolue et, au début des années 1960, le Sud était politiquement dominé par des ségrégationnistes purs et durs, qui freinaient toute évolution sociale.

Qu'en était-il de Birmingham ? C'était la ville numéro 1 en matière de discrimination raciale aux États-Unis. Lorsqu'un autobus rempli de militants pour les droits civiques atteignit celle que l'on surnommait la

« Johannesburg du Sud », les policiers restèrent plantés là à ne rien faire pendant que les membres du Ku Klux Klan réussissaient à mettre le feu au véhicule. Les maisons des Noirs qui tentaient de s'établir dans des quartiers blancs de Birmingham sautaient tellement souvent que cela valut un second surnom à la ville : Bombingham.

Eugene « Bull » Connor, le commissaire à la sécurité publique de Birmingham, était un homme trapu aux oreilles énormes et à la voix de grenouille-taureau[*]. Il s'était fait remarquer en 1938 lors d'une conférence qui se tenait dans un auditorium du centre-ville. Il avait attaché à un poteau extérieur une longue corde qu'il avait fait courir jusqu'à l'intérieur de la salle et insista, conformément aux décrets ségrégationnistes de la ville, pour que les Blancs et les Noirs s'installent de part et d'autre de cette démarcation. Lorsqu'ils constatèrent qu'Eleanor Roosevelt, l'épouse du président de l'époque, s'était assise du « mauvais » côté de la salle, les gens de Connor la forcèrent à changer de place. (Imaginez quelqu'un essayer d'en faire autant avec Michelle Obama.) Connor aimait passer ses matinées à l'hôtel Molton du centre-ville à boire du bourbon et à dire des insanités (entre autres, qu'un Juif n'était « qu'un Nègre à l'envers »). Birmingham était d'ailleurs la cible de blagues qui faisaient rire jaune, comme par exemple : Un Noir de Chicago se lève un matin et dit à sa femme que Jésus lui a dit en rêve de se rendre à Birmingham. Terrifiée, sa femme lui demande si Jésus l'accompagnera. « Il a dit qu'il s'arrêterait à Memphis[*]. »

Lorsqu'il arriva à Birmingham, King se réunit avec les membres de son état-major. « Je dois vous dire, leur déclara-t-il, que certains d'entre vous risquent de ne pas revenir vivants de cette campagne. » Puis il gratifia chacun d'eux d'un faux éloge funèbre[3]. L'un des assistants de King admit plus tard qu'il n'avait jamais voulu aller à Birmingham. « Lorsque j'ai dit au revoir à ma femme et à mes enfants sur Carol Road, à Atlanta, dit-il, je ne pensais pas que je les reverrais[4]. »

Les troupes de King était inférieures en nombre et en puissance de feu. Leur lutte était perdue d'avance. Mais King avait un avantage de la même nature que la dyslexie de David Boies ou l'enfance malheureuse de Jay Freireich. Il était issu d'une communauté qui avait *toujours* été perdante. Au moment où les militants pour les

droits civiques arrivèrent à Birmingham, il y avait déjà quelques centaines d'années que les Afro-Américains subissaient des préjudices. Ils avaient appris tant bien que mal à se battre contre les géants.

3.

Le « tricheur » est un personnage qui occupe une place centrale dans la culture de nombreuses communautés opprimées. Il apparaît dans les chants et les légendes sous la forme d'un animal inoffensif qui triomphe d'ennemis beaucoup plus forts que lui grâce à la ruse et à la duplicité. Chez les esclaves des Antilles et ceux d'Amérique, il est incarné respectivement par Anansi, une araignée sournoise issue du folklore africain, et Frère Lapin (*Brother Rabbit ou Br'er Rabbit*). « Le lapin est l'animal le plus rusé que le Seigneur ait jamais créé[*] », déclare un ancien esclave dans un entretien rapporté par l'historien Lawrence Levine[5]. Il poursuit :

> Ce n'est pas le plus gros, ce n'est pas celui qui parle le plus fort, mais c'est certainement le plus rusé. S'il est dans le pétrin, il s'en sort en mettant quelqu'un d'autre dans le pétrin. Un jour, il est tombé au fond d'un puits. Est-ce qu'il a braillé ? Non, môsieur. Il s'est mis à siffler et à chanter très, très fort. Et quand le loup est passé par là, le lapin lui a dit : « Va-t'en. Il n'y a pas de place pour deux ici. C'est bien plus frais et agréable qu'en haut. Ne saute surtout pas dans le seau. » Ça a énervé le loup, et il a sauté dans le seau, ce qui a permis au lapin de remonter. Lorsqu'ils se sont croisés, le lapin a ri du loup en disant : « C'est la vie, il y en a qui montent et d'autres qui descendent. »

Dans « La mélodie du Sud », la plus célèbre histoire de Frère Lapin[*], Frère Renard cherche à lui jouer un vilain tour au moyen d'une poupée de goudron. Croyant avoir affaire à une créature vivante, Lapin adresse la parole à la poupée, puis, constatant qu'elle ne lui répond pas, la saisit et se retrouve tout englué. Plus il essaie de s'en débarrasser, plus la poupée lui colle dessus. Renard jubile. « Quoi que tu fasses, Frère Renard, implore alors Lapin, ne me pousse pas dans ces ronces. » C'est évidemment ce que s'empresse de faire Renard. Or, Lapin, qui a grandi dans les ronces, s'en sert comme d'un peigne pour retirer le goudron qui recouvre sa fourrure. Il réussit à s'enfuir. Renard est vaincu.

Ce genre de légendes permettait aux esclaves de réaliser – métaphoriquement – leurs rêves de dominer leurs maîtres blancs. « C'étaient aussi des histoires douloureusement réalistes sur l'art de survivre, voire de triompher, dans un milieu hostile », écrit Levine. La morale des histoires de Frère Lapin était en effet que les faibles pouvaient se battre contre beaucoup plus forts qu'eux à condition d'utiliser leur intelligence. Comme on peut le constater, Frère Lapin *comprend* Frère Renard mieux que Frère Renard ne se comprend lui-même. Il voit que Renard est méchant au point de ne pouvoir s'empêcher de lui infliger la punition qu'il l'implore de ne pas lui faire subir. Il *piège* Renard en pariant sur le fait qu'il ne pourra pas supporter que celui qu'il estime être un petit animal insignifiant soit installé bien au frais au fond de son puits. Au cours de leur longue histoire de persécution, les Afro-Américains ont souvent été inspirés par les tricheurs, estime Levine :

> Selon les documents d'archives provenant des propriétaires de plantation et de divers témoins du XIX^e^ siècle, beaucoup d'esclaves mentaient, volaient, simulaient la maladie, flemmardaient, prétendaient ne pas comprendre les ordres qu'on leur donnait, mettaient des pierres au fond des paniers qui leur servaient à amasser le coton afin d'atteindre leurs quotas, brisaient leurs outils, mettaient le feu aux biens de leurs maîtres, se mutilaient pour éviter de travailler, ne prenaient pas soin des récoltes et maltraitaient le bétail. Souvent, les maîtres remplaçaient les chevaux, pourtant plus efficaces, par des mules, car celles-ci résistaient davantage aux mauvais traitements que leur infligeaient les esclaves.

La dyslexie force celui qui en est atteint à développer des compétences qui, dans certains cas, s'avèrent nettement avantageuses. Être victime de bombardements ou perdre ses parents peut détruire une personne ou, au contraire, la rendre plus forte. Ce sont là des difficultés « à la David », des difficultés souhaitables. La morale que l'on tire des fables qui mettent en scène un tricheur révèle la nature de la troisième difficulté souhaitable : la liberté inattendue qui découle du fait de n'avoir rien à perdre, une liberté qui permet d'enfreindre les règles.

Le directeur exécutif de la Southern Christian Leadership Conference, l'organisme que dirigeait King, s'appelait Wyatt Walker. Il était à Birmingham dès le début de la campagne, encourageant les maigres troupes de King à résister aux ségrégationnistes et aux réactionnaires. King et Walker savaient pertinemment qu'ils ne pourraient pas lutter contre le racisme en utilisant des armes

traditionnelles. Ils ne pourraient vaincre Bull Connor ni aux urnes, ni dans la rue, ni même devant un tribunal. Ils ne pourraient jamais être aussi forts que lui. En revanche, tel Frère Lapin, ils pourraient le convaincre de les pousser dans les ronces.

« Wyatt, dit King, tu dois fomenter une crise, et amener Bull Connor à révéler son jeu malgré lui[6]. » C'est exactement ce que fit Walker.

4.

Pasteur baptiste du Massachusetts, Wyatt Walker adhéra au mouvement de Martin Luther King en 1960. Il en était l'organisateur, le réparateur, celui qui s'occupait des aspects pratiques. Cet intellectuel mince et élégant arborait une fine moustache et avait un bon sens de l'humour. Il consacrait tous ses mercredis après-midi au golf. Toutes les femmes étaient ses chéries : « C'est facile de s'entendre avec moi, chérie, disait-il. Tout ce qu'il me faut, c'est la perfection. » C'était aussi un fauteur de troubles.

Plus jeune, il faisait partie de la Young Communist League, car, de son propre aveu, c'était le seul moyen pour un Noir de rencontrer des Blanches en ce temps-là. « À l'université, écrit l'historien Taylor Branch, il portait des lunettes à montures foncées qui lui donnaient l'air d'un trotskiste cafardeux. » Un jour qu'il se trouvait à Petersburg, en Virginie, pour prêcher, il se présenta à la bibliothèque publique que seuls les Blancs pouvaient fréquenter avec un petit cortège à sa suite ; il avait bel et bien l'intention de se faire arrêter pour avoir enfreint les lois ségrégationnistes de la ville. À sa sortie de la bibliothèque, il brandit le livre qu'il venait d'emprunter devant les reporters et photographes réunis pour couvrir l'événement. Il s'agissait d'une biographie de celui que le Sud blanc tenait pour un héros : le général Robert E. Lee qui s'était battu à la tête des confédérés pour défendre l'esclavage. C'était du pur Wyatt Walker.

À Birmingham, King et Walker formèrent un triumvirat avec Fred Shuttlesworth. King était le prophète bienveillant et charismatique, tandis que Shuttlesworth était la figure de proue de la lutte pour les droits civiques à Birmingham, le prêcheur du coin que le Ku Klux Klan

ne pouvait pas assassiner. Walker, pour sa part, se tenait dans l'ombre. Il ne voulait même pas être photographié avec King. Beaucoup de gens qui travaillaient pour Bull Connor ne savaient pas de quoi il avait l'air. Contrairement à King et à Shuttlesworth, qui affichaient une certaine sérénité, Walker ne faisait pas de quartier. « Si quelqu'un se met en travers de mon chemin, je lui passerai dessus », disait Walker lorsqu'on lui demandait de décrire son style de gestion. « Je n'ai pas le temps de faire des politesses, ajoutait-il. Nous avons une révolution à faire. »

Voici d'ailleurs quelques anecdotes qui démontrent bien à quel point les méthodes de King et de Walker étaient différentes.

Un jour que King donnait un discours, un colosse de 90 kilos monta sur scène et fonça sur lui. « Les assistants de King se précipitèrent pour le défendre, écrit Diane McWhorter. Ils furent stupéfaits de voir King protéger son assaillant. Il l'étreignit avec sollicitude et lui dit que leur mouvement était juste, que la violence était dégradante, qu'ils allaient gagner. Puis, King le présenta à la foule, comme s'il était un invité surprise. Roy James, un jeune homme de 24 ans natif de New York, qui vivait dans un dortoir du parti nazi américain à Arlington, en Virginie, se mit à pleurer dans les bras de King. »

King était un jusqu'au-boutiste moral, qui ne renonçait jamais à ses principes. Walker aimait à se décrire comme un pragmatique. Un jour, il fut attaqué par un géant de plus de 100 kilos pendant qu'il se tenait devant un palais de justice en Caroline du Nord. Il tomba, se releva et revint vers l'homme qui le frappa à nouveau, le faisant dégringoler de quelques marches. Il se releva de nouveau et en redemanda. « Au troisième coup, se souvient Walker, il ne m'a pas manqué. J'étais presque sans connaissance. Je me suis quand même relevé pour recevoir un quatrième coup. Mais, si j'avais eu un rasoir, je m'en serais servi. »

Un soir, Walker, King et Shuttlesworth étaient sur le point de prêcher devant 1 500 personnes à la First Baptist Church de Montgomery, lorsque l'église fut cernée par une foule de Blancs furieux qui menaçaient d'y mettre le feu. Comme on pouvait s'y attendre, King offrit de se sacrifier. « Nous sommes les leaders, dit-il aux deux autres. La seule façon de sauver les gens dans l'église, c'est de nous livrer. » Toujours imperturbable, Shuttlesworth abonda

dans son sens : « Eh bien, si c'est ce qu'il faut faire, allons-y. » Walker, pour sa part, se dit que King avait perdu la tête. « Je suppose qu'il faudrait se laisser battre à mort pour les apaiser », pensa-t-il. Heureusement, à la dernière minute, la foule fut dispersée par les forces de l'ordre. Plus tard, Walker finirait par adhérer aux principes de non-violence chers à King, mais sans jamais donner l'impression que tendre l'autre joue était un geste naturel chez lui.

« Parfois, je m'adaptais ou je faisais une entorse à mes principes pour que les choses avancent parce que c'était moi qui devais produire des résultats, dit-il un jour. Je le faisais en toute connaissance de cause. Je n'avais pas le choix. Quand j'avais affaire à Bull Connor, je n'avais pas affaire à un principe moral. » Walker adorait se jouer de Connor. « Il fallait bien que je vienne monter le taureau », annonça-t-il à son arrivée à Birmingham, les yeux brillants. On dit qu'il prit son accent du Sud pour appeler la police et se plaindre des « Nègres » qui s'apprêtaient à protester, tout en la mettant sur une fausse piste. On dit aussi qu'il organisa une marche de protestation qui n'en était pas une, où les gens tournaient en rond, passaient par les ruelles, par les halls d'immeuble. Les policiers s'arrachaient les cheveux sur la tête. « C'était une époque fantastique », dit Walker en se remémorant les bêtises qu'il avait faites à Birmingham, mais dont il ne parlait pas à King, car il savait qu'il désapprouverait.

« Je crois que les Blacks comme moi ont pratiquement mis au point un catalogue mental des tons qu'empruntent les Blancs pour leur adresser la parole, expliqua Walker au poète Robert Penn Warren dans un long entretien suivant la campagne de Birmingham. Chaque parole proférée par un Blanc est interprétée selon la nuance de son ton, la façon dont il tient sa tête, la vivacité de sa langue. Les paroles qui n'auraient aucune importance dans un cadre de références ethnique normal ont une signification profonde ici, précise, extraordinaire. »

Lorsque Warren évoqua les légendes afro-américaines mettant en scène des tricheurs, Walker sourit presque sournoisement. « Oui, répondit-il, nous avions beaucoup de plaisir à nous moquer du "maître", en lui disant exactement ce qu'il voulait entendre, mais en sous-entendant tout autre chose[7]. »

Les disciples de Martin Luther King l'appelaient « Monsieur le leader » ou parfois même « le seigneur ». Walker, lui, était Frère Lapin.

5.

Walker donna le nom de Projet C – C comme confrontation – à son programme de manifestation pour Birmingham. Le centre névralgique serait la vénérable église baptiste de la 16e Rue, adjacente au parc Kelly Ingram, à quelques rues du centre-ville. Le Projet C comportait trois actes, chacun plus intense et provocant que le précédent. Il commencerait par une série de sit-in dans les commerces locaux, suivie le soir même par des prêches de Shuttlesworth et de King pour maintenir le moral des troupes. Au deuxième acte, les manifestants boycotteraient les magasins du centre-ville afin de forcer les commerçants blancs à revoir leurs pratiques (par exemple, la règle interdisant aux Noirs d'utiliser les toilettes ou les salles d'essayage des magasins à rayons, de crainte qu'un Blanc ne touche ensuite les mêmes surfaces ou vêtements). Le Projet C se terminerait par une série de marches pour appuyer le boycott commercial et remplir les prisons locales. Lorsqu'il ne resterait plus de place dans les cellules, Connor ne pourrait plus se contenter de procéder à des arrestations, il serait obligé d'affronter le problème des droits civiques.

Le Projet C était très risqué. Pour qu'il donne les résultats escomptés, il fallait que Connor riposte. Il fallait l'amener à montrer son jeu malgré lui, ce qui permettrait de révéler au monde entier la bassesse de ses actions. Mais rien ne garantissait qu'il se laisserait prendre au piège. King et Walker venaient tout juste de mettre fin à une longue campagne à Albany, en Géorgie, où ils avaient échoué parce que le chef de police, Laurie Pritchett, n'avait pas mordu à l'hameçon. Pritchett avait dit à ses hommes d'éviter de recourir à la violence et à la force excessive. Il s'était montré amical et poli. Il avait traité King avec respect. Les médias venus du Nord pour couvrir la confrontation entre Blancs et Noirs avaient été surpris de découvrir un homme plaisant. Et, lorsque King fut finalement jeté en prison, la légende veut même que ce soit Pritchett, sous le couvert de

l'anonymat, qui versa la caution permettant de le libérer. Comment passer pour un martyr si on vous sort de prison aussitôt que vous y entrez ?

Pritchett avait fini par s'installer dans un motel du centre-ville d'Albany pour être prêt à réagir en cas de violence. Un jour qu'il négociait avec King depuis quelques heures déjà, il reçut un télégramme. Des années plus tard, il se souvenait toujours de la réaction de King :

> J'ai probablement eu l'air préoccupé, car le Dr King m'a demandé si je venais de recevoir de mauvaises nouvelles. « Non, ai-je dit, ce ne sont pas de mauvaises nouvelles. Mais aujourd'hui, il y a douze ans que je suis marié, et mon épouse vient juste de m'envoyer ce télégramme. » Je n'oublierai jamais ce qu'il a dit, car cela démontre le niveau de compréhension mutuelle qui existait entre nous. « C'est votre anniversaire de mariage aujourd'hui ? » a-t-il fait. « En effet, ai-je répondu. Ça fait trois semaines que je n'ai pas mis les pieds à la maison. » « Eh bien, Chef Pritchett, ce soir vous allez rentrer à la maison, non, tout de suite, et vous allez célébrer votre anniversaire de mariage. Je vous donne ma parole que rien n'arrivera à Albany, en Géorgie, avant demain. Emmenez votre femme au restaurant, faites ce que vous voulez, et demain matin à 10 h, nous reprendrons les négociations[8]. »

Pritchett n'allait pas jeter King dans les ronces. C'était sans espoir. Peu de temps après, King fit ses bagages et quitta la ville[*].

Walker savait qu'une défaite à Birmingham, après celle d'Albany, aurait un effet désastreux. À cette époque, aux États-Unis, pratiquement tout le monde regardait les nouvelles télévisées chaque soir, et Walker souhaitait de tout son cœur que le Projet C y soit traité en priorité. Et il savait que, si la campagne avait l'air de manquer d'impact, les médias s'en désintéresseraient.

« De façon générale, Walker était convaincu que les choses devaient aller en s'intensifiant, écrit l'historien Taylor Branch. Si les partisans du mouvement se montraient forts, ils auraient plus d'appuis de l'extérieur. Mais, une fois lancés, ils ne pouvaient plus reculer […]. "La campagne de Birmingham, dit Walker, ne peut absolument pas avoir moins d'impact que celle d'Albany." Cela voulait dire que les organisateurs devaient être prêts à mettre plus d'un millier de gens en prison. »

Au bout de quelques semaines, Walker constata que la campagne était en perte de vitesse. De nombreux Noirs craignaient – avec raison – de perdre leurs emplois si leurs patrons blancs les voyaient avec King. En avril, l'un de ses assistants prêcha devant 700 personnes, mais réussit à n'en persuader que 9 de manifester avec

lui. Andrew Young, un autre assistant de King, finit par en convaincre 7 de plus le lendemain. Le journal conservateur noir de la région qualifia le Projet C d'« inefficace ». Les reporters et les photographes réunis dans la ville pour témoigner de l'affrontement entre Noirs et Blancs commençaient à s'impatienter. Connor avait procédé à quelques arrestations mais, la plupart du temps, il se contentait d'attendre. Walker était en constante communication avec King, qui faisait l'aller-retour entre Birmingham et Atlanta, où il résidait.

« Wyatt, dit King pour la centième fois, tu dois trouver une façon de forcer Connor à révéler son jeu.

— Monsieur le leader, répondit Walker en hochant la tête, je ne l'ai pas encore trouvée, mais je vais le faire. »

Cela se passa le dimanche des Rameaux. Ce jour-là, Walker avait réussi à rassembler 22 manifestants. La marche serait dirigée par le frère de King, Alfred Daniel. « Nous avons mis du temps à nous réunir, se rappelle Walker. Nous étions censés défiler vers 14 h 30, mais nous n'avons pas commencé avant 16 h. À cette heure-là, des milliers de badauds avaient eu le temps de s'attrouper sur les trottoirs pour regarder la manifestation. »

Le lendemain, Walker ouvrit le journal pour lire le compte rendu de l'événement et, à sa grande surprise, découvrit que le journaliste avait tout compris de travers. Selon l'article, quelque 1 100 manifestants avaient déambulé dans les rues de Birmingham.

> J'ai immédiatement téléphoné au Dr King, se souvient Walker et je lui ai dit : « Ça y est, j'ai trouvé ! Mais je ne peux pas vous en parler au téléphone ! » À partir de ce jour-là, nous nous sommes arrangés pour manifester au moment où les gens rentraient chez eux après le travail. Ils se rassemblaient sur les trottoirs pour nous regarder passer. Nous avions l'air d'être des milliers à défiler. Nous étions 12, 14, 16 ou 18 manifestants. Mais les journaux rapportaient que nous étions 1 400[9].

Le parallèle entre cette situation et une autre célèbre histoire de tricheur, celle de Frère Tortue, est évidente. Cette humble créature est obligée d'affronter Frère Cerf dans une course. Pour se tirer d'affaire, Tortue se cache près de la ligne d'arrivée après avoir installé ses parents à divers endroits stratégiques le long de la piste afin que Cerf croie le voir pendant la compétition. Puis, tout juste avant que Cerf arrive, Tortue sort de sa cachette et triomphe. C'est parce que Frère Cerf trouve que toutes les tortues se ressemblent –

préjugé dont Frère Tortue est bien conscient – qu'il a été complètement berné[10].

Dans le rôle des défavorisés, les Noirs devaient étudier attentivement les différentes expressions (port de tête, ton, vivacité de la langue, etc.) des Blancs, car leur survie en dépendait. Au contraire, forts de leur pouvoir, les Blancs n'avaient même pas besoin de *regarder* les Noirs. L'élite aisée de Birmingham se comportait exactement comme Cerf qui méprisait Tortue. « Ils ne voient les choses qu'à travers leurs yeux de Blancs, expliqua joyeusement Walker. Ils ne font pas la distinction entre un Black qui manifeste et un Black qui regarde les manifestants. Tout ce qu'ils savent, c'est que ce sont des Blacks[*]. »

Connor était un homme arrogant qui aimait se pavaner dans les rues de Birmingham, en clamant : « Ici, nous faisons nos propres lois. » Chaque matin, à l'hôtel Molton, il déclarait à qui voulait l'entendre que King serait bientôt « à court de Nègres ». Quelle ne fut pas sa surprise de constater que Frère Tortue apparaissait à chaque tournant. Ce soi-disant millier de manifestants était littéralement *provocant*. « Bull Connor était résolu à empêcher tous ces Nègres d'atteindre l'hôtel de ville, dit Walker. Et je priais pour qu'il continue de faire des arrestations. (…) Nous aurions perdu Birmingham si Bull avait décidé de nous laisser faire. Il n'y aurait plus eu de mouvement, pas de publicité[11]. » *S'il te plaît, Frère Connor, s'il te plaît. Quoi que tu fasses, ne me pousse pas dans ces ronces.* Mais c'est exactement ce qu'il fit.

Après un mois de campagne, Walker et King augmentèrent la pression en faisant appel à l'un des leurs, James Bevel, qui enseignait les principes de la résistance pacifique dans les écoles de Birmingham. Bevel était un personnage charismatique. Il était grand et chauve, orateur accompli, porteur de kippa et de salopette, et il prétendait entendre des voix. (L'historienne Diane McWhorter le décrit comme un militant sorti tout droit des histoires du Dr Seuss[*].) Le dernier lundi d'avril, il distribua dans toutes les écoles du comté fréquentées par des Noirs des feuillets qui annonçaient : « Rendez-vous à l'église baptiste de la 16e Rue jeudi, à midi. Pas besoin de demander la permission. » Le disc-jockey noir le plus populaire de la ville, Shelley « Playboy » Stewart, renchérit en lançant l'invitation sur

les ondes. « Les jeunes, dit-il, il va y avoir une grande fête au parc[*]. » Le FBI eut vent de ce plan et en fit part à Bull Connor, qui déclara que tout élève qui sécherait ses cours serait expulsé de son école. Rien n'y fit. Les jeunes se présentèrent à l'église en grand nombre. Walker baptisa ce jour le « Jour J ».

Les hommes de King commencèrent à faire sortir les enfants de l'église à 13 h. Ils chantaient et portaient des pancartes avec des slogans pacifiques. Les policiers de Connor les attendaient dehors. Les enfants s'agenouillèrent et se mirent à prier, puis ils firent la queue pour entrer dans les paniers à salade. D'autres enfants sortirent de l'église, puis d'autres et d'autres encore, jusqu'à ce que les hommes de Connor comprennent que les enjeux n'étaient plus les mêmes.

« Hé, Fred, demanda un policier à Fred Shuttlesworth. Combien en avez-vous de plus ?

— Au moins mille de plus, répondit-il.

— Dieu du ciel ! »

À la fin de la journée, plus de 600 jeunes avaient été jetés en prison.

Le lendemain, le vendredi, fut baptisé « Jour JJ ». Cette fois, 1 500 élèves firent l'école buissonnière pour se rendre à l'église baptiste de la 16e Rue. À 13 h, ils commencèrent à sortir de l'église. Les rues entourant le parc Kelly Ingram avaient été barricadées par les policiers et les pompiers. On savait pourquoi les pompiers avaient été appelés à la rescousse. Depuis les années 1930, les canons et les boyaux d'arrosage à haute pression servaient à contenir les foules. Walker savait que Connor serait très tenté de les utiliser si ses policiers étaient dépassés par les événements. C'est ce qu'il *voulait*. « Il faisait chaud à Birmingham, dit-il. J'ai dit à Bevel de prolonger la réunion dans l'église et de laisser les pompiers cuire pour qu'ils démarrent au quart de tour le moment venu. »

Et les chiens ? Ça démangeait Connor d'utiliser des chiens policiers, écrit McWhorter. Plus tôt ce printemps-là, il avait juré qu'il lutterait contre les manifestants pour les droits civiques avec une centaine de bergers allemands. « Je veux qu'ils voient les chiens à l'œuvre », gronda-t-il lorsque les forces de l'ordre n'arrivèrent plus à contrôler les choses au parc Kelly Ingram. Rien ne pouvait rendre

Walker plus heureux. Des enfants marchaient dans la rue, et Connor lâchait ses bergers allemands ? Dans le camp de King, on savait que ça ferait très mauvais effet.

Connor regarda les enfants s'approcher. « Arrêtez, hurla-t-il. Sinon, nous ouvrirons les boyaux d'arrosage. » Connor ne pouvait procéder à aucune arrestation supplémentaire, car ses prisons étaient pleines. Les enfants continuèrent d'avancer. Les pompiers hésitèrent, car ils n'étaient pas habitués à contenir des foules. Connor se tourna vers le chef des pompiers et lui intima l'ordre de les arroser. « Sinon, ajouta-t-il, rentrez chez vous ! » Le puissant jet des boyaux d'arrosage projeta les enfants par terre, contre les murs, les uns contre les autres, les fit glisser, arracha des chemises.

Depuis l'église, Walker envoya des enfants à l'autre bout du parc pour former un autre front, là où il n'y avait pas de camions de pompiers. Mais Connor était résolu à ne laisser entrer aucun des manifestants dans le Birmingham « blanc ». Il demanda qu'on amène huit unités de chiens. « Pourquoi avez-vous sorti ce vieux Tiger ? cria-t-il à l'un de ses policiers. Il faut amener les plus efficaces, les plus méchants ! » Les enfants s'approchèrent. Un des bergers allemands fonça sur un garçon qui, penché, les bras ballants, avait l'air de dire : « Allez, vas-y, prends-moi. » Le lendemain, la photo fit la une de tous les quotidiens du pays.

6.

Le comportement de Wyatt Walker vous met-il mal à l'aise ? James Forman, figure importante du mouvement des droits civiques, se trouvait avec Walker lorsque Connor fit appel à ses unités canines. « Il s'est mis à sauter de joie, rapporte Forman. Il criait : "On a un mouvement, on a un mouvement. On a de la brutalité policière[12] !" » Forman était stupéfait. Comment pouvait-il se réjouir de voir des manifestants se faire attaquer par des chiens ? « Je trouvais sa réaction froide, cruelle, calculatrice, écrit Forman. Quel qu'en fût le motif ultime. »

Dès le lendemain du Jour J, King et Walker eurent droit à plusieurs commentaires du même genre. Le juge devant qui les manifestants

arrêtés durent comparaître déclara que c'étaient plutôt les gens qui avaient incité les enfants à participer à la marche qui « devraient être jetés en prison ». Un membre du Congrès qui représentait l'Alabama qualifia cette tactique de « honteuse ». Le maire de Birmingham dénonça les actions de ces « agitateurs irresponsables et écervelés ». Malcolm X, militant beaucoup plus radical que King, déclara que les « vrais hommes ne mettent pas les enfants en première ligne ». Le *New York Times* écrivit dans un éditorial que King s'était engagé « dans une voie très périlleuse », tandis que le *Time* le réprimanda pour avoir utilisé des enfants comme « troupes de choc ». Le procureur général des États-Unis, Robert F. Kennedy, déclara qu'il était « téméraire de faire participer des enfants à des manifestations populaires » et qu'« un enfant blessé, mutilé ou mort [était] un prix que personne n'a[vait] les moyens de payer »[*].

Le vendredi soir, King prit la parole à l'église baptiste de la 16e Rue pour s'adresser aux parents des jeunes arrêtés la veille et le jour même. Pouvez-vous imaginer comment ces gens se sentaient, sachant que leurs enfants croupissaient dans les prisons de Bull Connor, dans une ville où même Jésus n'osait se rendre ? King tenta de jeter la lumière sur la situation. « Non seulement vos enfants se sont tenus debout, mais ils sont *tombés*, dit-il. Et les chiens ? Eh bien, je vous dirai que, lorsque j'étais enfant, j'ai été mordu par un chien… pour *rien*. En ce qui me concerne, ça ne me dérangerait pas de me faire mordre pour la liberté ! »

Y eut-il un seul parent pour gober cela ? L'histoire ne le dit pas. « Vos fils et vos filles sont en prison, poursuivit King de plus belle. Ne vous inquiétez pas pour eux […]. Ils souffrent pour leurs convictions et pour améliorer cette nation. » *Ne vous inquiétez pas.* Sérieusement ? Selon Taylor Branch, la rumeur – « tantôt vraie, tantôt fausse » – voulait que les prisons soient infestées de rats, que les lits soient en ciment, que les toilettes débordent, qu'il y ait des attaques et des bagarres, que les détenus soient obligés de se soumettre à de pénibles vérifications pour voir s'ils avaient des maladies vénériennes. On avait entassé de 75 à 80 enfants dans des cellules censées recevoir 8 personnes. Certains avaient été emmenés par bus dans un enclos extérieur où ils avaient été séquestrés sans nourriture ni eau sous la pluie battante. Comment

réagit King ? « La prison aide à s'élever au-dessus des miasmes de la vie quotidienne, dit-il avec insouciance. Nous pourrons leur apporter des livres s'ils le veulent. Chaque fois que je me trouve en prison, j'en profite toujours pour me mettre à jour dans mes lectures. »

Pour arriver à leurs fins, Walker et King devaient jouer un triple jeu complexe. Ils devaient faire croire à Bull Connor qu'ils avaient cent fois plus de partisans qu'ils n'en avaient en réalité ; aux médias, qu'ils étaient choqués par la façon dont Connor avait lâché ses chiens sur les manifestants ; et aux parents des enfants qui avaient servi de chair à canon, qu'une prison était l'endroit idéal pour faire le plein de lecture.

Il n'y a pas lieu d'être scandalisé par toutes ces manœuvres. Quel autre choix avaient Walker et King ? Dans « Le lièvre et la tortue », fable très populaire en Occident, la tortue triomphe du lièvre grâce à sa persistance et à ses efforts. Rien ne sert de courir, il faut partir à point. C'est certainement une précieuse leçon, mais elle ne peut être mise à profit que dans un monde où les règles sont les mêmes pour tous. Dans un monde inéquitable – un qualificatif qui convient parfaitement au Birmingham de 1963 –, la tortue doit installer ses parents à des endroits stratégiques le long de la piste de course. On ne naît pas tricheur, on le devient par nécessité. Lors de la grande manifestation pour les droits civiques qui eut lieu deux ans plus tard à Selma, en Alabama, un photographe du magazine *Life* posa sa caméra pour venir en aide à des enfants qui se faisaient brutaliser par des policiers. King le réprimanda plus tard : « Puisque vous n'avez pas pris de photos, le monde n'est pas au courant de ce qui s'est passé, dit-il. Je ne suis pas sans cœur, mais je trouve qu'il est plus important de prendre une photo pour témoigner de traitements inéquitables que d'être un quidam de plus dans la bagarre[13]. » Il avait *besoin* de cette photo. « Nous devons utiliser ce que nous avons », répondit Fred Shuttlesworth à ceux qui les accusèrent de s'être servis d'enfants.

S'il veut réussir, le dyslexique doit lui aussi poser des gestes répréhensibles, des gestes *dés*agréables. Dans son taxi, Gary Cohn a prétendu qu'il connaissait la négociation d'options. À l'instar de beaucoup de dyslexiques prospères, il a saisi l'occasion là où elle se

trouvait. Ce fut aussi le cas de Brian Grazer, le producteur d'Hollywood. À la fin de ses études universitaires, Grazer avait obtenu un stage de trois mois à titre de commis au service des affaires commerciales des studios Warner Brothers. Il était responsable de la distribution du courrier. « C'était un grand service, se souvient-il. Mon patron, qui approchait de la retraite, avait travaillé sous les ordres de Jack Warner. C'était un type fantastique. Il y avait un grand bureau libre, plus grand que mon bureau actuel, et je lui ai demandé si je pouvais l'utiliser. "Bien sûr !" a-t-il dit. C'est devenu l'entreprise de Brian Grazer. J'étais capable de boucler mon travail au courrier en une heure. Le reste du temps, j'utilisais ce bureau et ma position pour accéder à tous les contrats et les documents soumis à Warner Brothers – pourquoi ils avaient été acceptés, les éléments qu'on avait pris en considération, etc. Pendant cette année-là, j'ai appris à connaître l'industrie du cinéma. Chaque jour, j'appelais quelqu'un. "Brian Grazer, du service des affaires commerciales à la Warner Brothers, disais-je. Je souhaiterais vous rencontrer." » Grazer finit par être licencié, mais il avait tout de même réussi à prolonger son stage de trois mois jusqu'à un an, et à vendre deux idées à la NBC pour la somme de 5 000 $ chacune.

Grazer et Cohn – deux hommes désavantagés par leurs difficultés d'apprentissage – ont utilisé des subterfuges. Le bluff leur a permis d'accéder à des postes qui, sans cela, leur auraient été interdits. L'homme dans le taxi n'a jamais pensé que celui qui était assis à côté de lui était assez téméraire pour se faire passer pour un négociateur en Bourse alors qu'il n'y connaissait rien. Et il n'est jamais venu à l'idée des gens à l'autre bout du fil que « Brian Grazer, du service des affaires commerciales à la Warner Brothers » y distribuait simplement le courrier. Les tactiques de ces deux hommes ne sont pas plus « correctes » que celle qui consiste à transformer des enfants en chair à canon. Mais nous ne devons pas oublier qu'une fois sur deux notre définition de ce qui est correct est la définition des gens privilégiés, celle qu'ils utilisent pour exclure quiconque ne fait pas partie de leur cercle. N'ayant rien à perdre, David, Grazer, Cohn, King et Walker étaient libres de faire un pied de nez aux règles établies par les autres. C'est ainsi qu'ils ont eu une chance de vaincre les Goliath, les handicaps et autres Bull Connor de ce monde.

7.

Le garçon de la célèbre photo de Bill Hudson s'appelait Walter Gadsden. Il fréquentait l'école secondaire Parker à Birmingham. Il était âgé de 15 ans et mesurait 1,80 m. Sa famille, des Noirs conservateurs, possédait des journaux locaux qui avaient été très critiques à l'égard de King. Le jeune Gadsden ne faisait pas partie des manifestants. Il avait séché ses cours cet après-midi-là pour assister à la marche autour du parc Kelly Ingram.

Le policier s'appelait Dick Middleton. C'était un homme simple et réservé. « L'unité canine, écrit McWhorter, était réputée pour attirer des gens honnêtes qui ne voulaient avoir rien à faire avec les arnaques et les pots-de-vin, et qui n'étaient pas particulièrement racistes. » Le chien s'appelait Leo.

Regardez bien la photo. Les gens en arrière-plan n'ont l'air ni surpris ni scandalisé. La laisse que tient Middleton est tendue : le policier *retient* Leo. Quant à Gadsden, il serre l'avant-bras de Middleton et relève la jambe gauche. En réalité, il est en train de prendre appui sur le policier pour que le coup de genou qu'il s'apprête à donner à Leo porte davantage. Gadsden a raconté plus tard qu'il avait été élevé parmi les chiens et qu'il avait appris à se protéger. « J'ai automatiquement paré une attaque en levant le genou[14] », a-t-il dit. Il n'était pas un martyr, dont l'attitude passive signifiait : « Allez, vas-y, prends-moi. » La rumeur veut d'ailleurs qu'il ait brisé la mâchoire de Leo. La photo d'Hudson ne montre pas du tout ce que le monde y a vu. Elle triche un peu comme Frère Lapin.

« Nous devons utiliser ce que nous avons », *dixit* Fred Shuttlesworth.

« Oui, des gens ont été mordus par les chiens, dit Walker vingt ans plus tard. Au moins deux ou trois. Mais, chérie, une image vaut mille mots[*]. »

III
LES LIMITES DU POUVOIR

« J’ai encore vu sous le soleil que la course n’est point aux agiles ni la guerre aux vaillants, ni le pain aux sages, ni la richesse aux intelligents, ni la faveur aux savants ; car tout dépend pour eux du temps et des circonstances. »

Ancien Testament, Livre de l’Ecclésiaste, IX, 11

7

Rosemary Lawlor

« Je ne suis pas née ainsi. ON m'a forcée à le devenir. »

1.

Lorsque débuta le conflit nord-irlandais (appelé également « Les Troubles »), Rosemary Lawlor venait d'avoir un bébé et d'acheter une maison à Belfast avec Terry, son mari. C'était l'été 1969. Les catholiques et les protestants, dont la cohabitation avait toujours été difficile, étaient à couteaux tirés. Des bombes explosaient, des émeutes éclataient, des gangs de militants protestants, les « loyalistes », rôdaient et mettaient le feu aux maisons. Les catholiques avaient toujours été en minorité en Irlande du Nord. Les Lawlor étaient catholiques et ils avaient de plus en plus peur. Lawlor se rappelle :

> Lorsque je rentrais à la maison le soir, je retrouvais des messages sur la porte : « Dehors les cathos » ou « Le pape n'a rien à faire ici ». Et puis, il y a eu une bombe qui est tombée dans la cour arrière sans exploser – nous avons eu beaucoup de chance. Un jour, je suis allée frapper à la porte de ma voisine et j'ai compris qu'elle était partie, comme beaucoup de gens aux alentours, d'ailleurs. Quand Terry est revenu du travail, je lui ai demandé ce qui se passait. Il m'a dit que nous étions en danger.
>
> Nous avons quitté notre maison ce soir-là. À l'époque, vous savez, il n'y avait pas de téléphone portable. J'ai mis mon fils dans son landau. Dessous, il y avait une espèce de bac que j'ai bourré de vêtements pour nous trois. Terry m'a dit : « Bon, Rosie, nous allons sortir d'ici, et nous allons sourire à tout le monde. » Nous sommes partis à pied. J'étais terrifiée, je tremblais comme une feuille. Je n'avais que 19 ans. En fait, j'étais une adolescente qui s'était mariée et qui avait eu un enfant. Nouveau bébé, nouveau monde, nouvelle vie. Tout ça m'a été pris d'un coup, vous voyez. Et je n'avais aucun moyen de l'empêcher. La peur est quelque chose de terrible, et j'étais terrorisée.

L'endroit le plus sûr pour eux était le quartier catholique de Ballymurphy, dans la partie ouest de Belfast, là où habitaient les parents de Lawlor. Mais aucun chauffeur de taxi ne voulait s'aventurer dans ce secteur, compte tenu des troubles qui y sévissaient. Ils finirent par en arrêter un en lui faisant croire qu'ils devaient se rendre à l'hôpital parce que leur bébé était malade. Une fois dans la voiture, Terry annonça qu'ils allaient plutôt à Ballymurphy. « Pas question », rétorqua le chauffeur. Terry le convainquit en lui enfonçant un tisonnier dans les côtes. Le taxi s'arrêta à la limite de Ballymurphy. « Vous pouvez bien me transpercer avec votre truc, dit le chauffeur. Je n'irai pas plus loin. » Les Lawlor ramassèrent leurs affaires et leur bébé, et s'enfuirent en courant.

En 1970, les choses empirèrent. Le dimanche de Pâques, une émeute secoua Ballymurphy. L'armée britannique fut appelée en renfort : un régiment de véhicules blindés dont les pare-chocs étaient couverts de fils barbelés patrouilla dans les rues. Avec son landau, Lawlor croisait régulièrement des soldats armés de fusils automatiques et de bombes lacrymogènes. Un week-end de juin, des catholiques tirèrent sur un groupe de badauds protestants dans le quartier voisin de Ballymurphy. En réaction, les loyalistes tentèrent de mettre le feu à une église catholique près des quais. L'affrontement meurtrier qui s'ensuivit dura cinq heures. Des milliers d'incendies furent allumés dans toute la ville. Une semaine plus tard, on comptait six morts et plus de deux cents blessés. Le ministre de l'Intérieur britannique responsable de l'Irlande du Nord vint évaluer les dégâts et rentra aussitôt à Londres : « Pour l'amour de Dieu, apportez-moi un grand scotch, dit-il, la tête entre les mains. Quel satané pays[1] ! »

Une semaine plus tard, une femme du nom de Harriet Carson apparut à Ballymurphy. Lawlor raconte :

> Elle est connue pour avoir frappé Maggie Thatcher à la tête avec son sac à main. Je la connaissais depuis que j'étais enfant. Elle tenait deux couvercles de casseroles qu'elle frappait comme des cymbales en criant : « Allez, allez, sortez. Les gens de Lower Falls se font assassiner. » Je suis allée à la porte. Toute ma famille était là. Elle criait : « Ils sont enfermés dans leurs propres maisons. Ils n'ont pas de quoi se faire une tasse de thé. Leurs enfants n'ont pas de lait. Et il n'y a pas de pain. Venez, venez, nous devons faire quelque chose ! »

Lower Falls est un quartier catholique situé en contrebas de Ballymurphy. Lawlor était allée à l'école de Lower Falls, et beaucoup de ses parents y habitaient. Elle y connaissait autant de gens qu'à

Ballymurphy. L'armée britannique venait d'y imposer un couvre-feu et fouillait les maisons à la recherche d'armes illégales.

> Je ne savais même pas ce que « couvre-feu » signifiait. J'ai dû demander à quelqu'un. Je n'en revenais pas d'apprendre que les gens étaient enfermés chez eux, qu'ils ne pouvaient pas sortir pour s'acheter du pain ou du lait. Les soldats de l'armée britannique enfonçaient les portes, détruisaient, saccageaient, fouillaient. Nous, nous étions abasourdis. « Quoi ? les gens et les enfants sont enfermés chez eux ? » Vous devez savoir qu'à l'époque certaines familles comptaient douze, quinze enfants. Les gens étaient *enragés* : « Comment ça, ils ne peuvent pas sortir de chez eux ? »

Rosemary Lawlor est maintenant âgée d'une soixantaine d'années. C'est une robuste femme, aux joues rouges, aux courts cheveux blonds. Ancienne couturière, elle s'habille avec goût. Elle me parle d'événements vieux d'un demi-siècle. Mais elle se souvient de chaque moment :

> Mon père disait : « Les Anglos, ils vont s'en prendre à nous. Ils disent qu'ils sont ici pour nous protéger. Mais ils vont s'en prendre à nous. Vous allez voir. » Et il avait tout à fait raison. Ils s'en sont pris à nous. Et tout a commencé par le couvre-feu.

2.

L'année où les troubles ont débuté en Irlande du Nord, Nathan Leites et Charles Wolf Jr, deux économistes qui travaillaient pour la RAND Corporation, le prestigieux centre d'études mis sur pied par le Pentagone après la Seconde Guerre mondiale, ont publié un rapport sur les moyens de réprimer les insurrections intitulé *Rebellion and Authority* (Rébellion et autorité). À une époque où la violence explosait partout sur la planète, tout le monde a lu Leites et Wolf. On s'est largement fondé sur *Rebellion and Authority* pour traiter la guerre du Vietnam, l'agitation civile et le terrorisme. Sa conclusion était simple :

> Au cœur de notre analyse se trouve l'hypothèse selon laquelle la population se comporte de façon « rationnelle » : elle calcule les coûts et les avantages associés à différentes lignes de conduite, et elle prend des décisions en conséquence […]. Par conséquent, pour réussir à influencer le comportement d'une population, il n'est pas nécessaire de susciter la sympathie ou le mysticisme. Il faut plutôt comprendre la nature des coûts et avantages qui la concernent et la façon dont elle les calcule[2].

Autrement dit, mater les rebelles est fondamentalement un problème mathématique. S'il y a des émeutes dans les rues de

Belfast, c'est parce que les coûts qui y sont associés ne sont pas assez élevés pour les émeutiers. Et Leites et Wolf sous-entendent que seul ce calcul importe lorsqu'ils disent que, « pour réussir à influencer le comportement d'une population, il n'est pas nécessaire de susciter la sympathie ou le mysticisme ». Le gouvernement, l'armée ou les policiers n'ont donc pas à se préoccuper de ce que les hors-la-loi *pensent* d'eux. Ils n'ont qu'à être suffisamment sévères pour qu'on y réfléchisse à deux fois avant de s'adonner au crime.

Ian Freeland, le général qui commandait les forces armées britanniques en Irlande du Nord, adhérait complètement à la philosophie de *Rebellion and Authority*. Il s'était distingué lors de la Seconde Guerre mondiale et, plus tard, contre les rebelles de Chypre et de Zanzibar. Freeland était direct, athlétique, il avait le dos droit, le menton carré, la poignée de main ferme. Il « donnait l'impression d'un homme qui savait ce qu'il fallait faire et qui le ferait[3] ». Lorsqu'il arriva en Irlande du Nord, il déclara que sa patience avait des limites. Il n'hésiterait pas à utiliser la force. Il suivait les ordres du Premier ministre qui lui avait intimé « de traiter durement et ouvertement les voyous et les criminels armés ».

Le 30 juin 1970, l'armée britannique apprit qu'on avait dissimulé des armes et des explosifs dans une maison située au 24 Balkan Street dans Lower Falls. Freeland y détacha immédiatement cinq véhicules blindés remplis de soldats et de policiers, qui découvrirent effectivement une cachette remplie d'armes et de munitions. Quelqu'un parmi la foule qui s'était massée à l'extérieur lança une pierre, puis une autre, puis une autre encore, puis des cocktails Molotov. Une émeute éclata. À 22 heures, les Britanniques en eurent assez. Un hélicoptère muni de haut-parleurs survola Lower Falls, ordonnant aux gens de rester chez eux, à défaut de quoi ils seraient arrêtés. Pendant ce temps, les soldats entreprirent de fouiller chaque maison, toute résistance entraînant immédiatement de sévères sanctions. Le lendemain matin, un Freeland triomphant, accompagné de deux officiels protestants du gouvernement et d'un groupe de journalistes, fit la tournée du quartier désert à bord d'un camion plate-forme. « Il avait l'air d'un représentant du Raj britannique à la chasse au tigre », rapporta un soldat plus tard[4].

L'armée britannique s'était rendue en Irlande du Nord avec les meilleures intentions du monde. Elle voulait aider les forces policières locales, qui étaient dépassées, et servir de médiateur entre les catholiques et les protestants. De fait, elle avait l'expérience et les ressources nécessaires pour maîtriser la situation. D'autant plus qu'elle n'était pas en terre étrangère : Britanniques et Nord-Irlandais faisaient partie du même pays et partageaient la même langue et la même culture. Bref, lorsque Freeland fit la tournée des rues désertes de Lower Falls ce matin-là, il croyait que ses hommes et lui seraient de retour chez eux à la fin de l'été. Mais ce n'est pas ainsi que les choses se passèrent. Le conflit, qui devait se régler en quelques mois, dégénéra en une guerre sanglante qui dura trente ans.

En Irlande du Nord, les Britanniques ont commis une simple erreur. Ils ont cru que, parce qu'ils étaient capables d'éclipser les rebelles, ils n'avaient aucunement à se préoccuper de ce que le reste des Irlandais pensaient d'eux. Le général Freeland était convaincu que Leites et Wolf avaient raison lorsqu'ils affirmaient que, « pour réussir à influencer le comportement d'une population, il n'est pas nécessaire de susciter la sympathie ou le mysticisme ». Or, Leites et Wolf avaient tort.

« On dit que la plupart des révolutions ne sont pas déclenchées par les révolutionnaires, mais par la stupidité et la brutalité des gouvernements, a dit un jour Seán MacStíofáin, premier chef d'état-major de l'armée républicaine irlandaise (IRA) provisoire. C'est effectivement ce qui s'est produit en Irlande du Nord[5]. »

3.

Une digression nous permettra de mieux comprendre l'erreur des Britanniques en Irlande du Nord. Commencez par imaginer une classe de maternelle, avec des murs aux couleurs vives, tapissés de dessins d'enfants. Appelons l'éducatrice Estelle.

Dans le cadre d'une étude menée par des chercheurs du département d'éducation de l'université de Virginie, on a filmé les interactions d'Estelle et de ses élèves suffisamment longtemps pour avoir une bonne idée de la nature de leurs rapports. Au bout de

quelques minutes seulement, il est parfaitement clair que les choses ne vont pas bien du tout.

Estelle est assise à l'avant de la classe et tient un livre ouvert de manière que les élèves puissent voir ce qu'elle lit. « Sept tranches de tomates, récite-t-elle, huit olives, neuf morceaux de fromage… » Debout devant l'éducatrice, une fillette poursuit la lecture. Pendant ce temps, tous les autres enfants font du chahut. L'une fait la roue, un autre des grimaces, etc., et pratiquement personne ne porte attention à l'éducatrice. Un petit groupe va même jusqu'à lui tourner le dos.

Quiconque entrerait dans la classe d'Estelle serait convaincu qu'elle a affaire à un groupe d'enfants dissipés, et penserait que l'école se trouve peut-être dans un quartier défavorisé, que les enfants vivent peut-être dans des familles dysfonctionnelles, qu'ils n'ont sans doute aucun respect pour l'autorité ou encore qu'ils ne veulent absolument rien apprendre. Leites et Wolf diraient que l'éducatrice doit se montrer plus sévère, que les enfants doivent être disciplinés, qu'ils ont besoin de règles, à défaut de quoi ils n'apprendront rien.

En réalité, l'école d'Estelle n'est pas située dans un quartier difficile, et les enfants ne sont pas particulièrement dissipés. Au début de la classe, ils se comportaient très bien, ils étaient attentifs, avides de connaissances, disposés à apprendre. Ce n'était pas du tout de la mauvaise graine. C'est plus tard qu'ils se sont mis à mal se conduire, en réaction au comportement d'Estelle. *Estelle* est à l'origine de la crise. Parce qu'elle fait très mal son travail.

C'est pour faire participer toute la classe qu'Estelle a demandé à la fillette de lire à tour de rôle avec elle. Mais le rythme de cette lecture était terriblement lent et emprunté. « Regardez le langage corporel d'Estelle, dit l'une des chercheuses de l'université de Virginie, Bridget Hamre. Elle ne s'adresse qu'à cette enfant et exclut tous les autres. » « Il n'y a pas de rythme, ça ne va nulle part, ajoute son collège, Robert Pianta. Ça n'a aucune valeur. »

C'est seulement à partir de là que les choses commencent à devenir chaotiques dans la classe. Estelle a les yeux rivés sur son livre, à tel point qu'elle n'aperçoit même pas la petite fille en train de faire la roue. De plus, elle ne donne aucun signe d'encouragement aux trois ou quatre élèves à sa droite qui essaient vaillamment de

suivre, et elle ne voit pas ceux qui, à sa gauche, ont orienté leur chaise de façon à lui tourner le dos. Ce n'est pas par provocation qu'ils agissent ainsi, mais bien par désintérêt : la petite fille qui lit à haute voix leur bloque littéralement la vue.

On a tendance à voir l'exercice de l'autorité comme une réaction à la désobéissance : un enseignant sévit *parce que* l'enfant se comporte mal. Mais la vidéo mettant en scène Estelle et ses élèves suggère le contraire : les enfants désobéissent *parce que* l'enseignante fait mal son travail.

« Dans ce genre de situation, dit Hamre, on est porté à croire que l'enfant a un problème de comportement. » Nous étions en train de regarder une des élèves d'Estelle s'agiter, se tortiller sur sa chaise, faire des grimaces, tout en cherchant à éviter le plus possible l'éducatrice. « Mais nous avons découvert qu'en fait il s'agit souvent d'un problème d'engagement. Si l'éducateur fait vraiment quelque chose d'intéressant, l'enfant participera. Plutôt que de réagir en exerçant son autorité, l'éducateur a donc intérêt à se demander ce qu'il pourrait faire d'intéressant pour empêcher l'enfant de mal se conduire. »

Pianta et Hamre m'ont fait voir une deuxième vidéo dans laquelle une enseignante donne un devoir à ses élèves de CE2. Une fois qu'ils ont le devoir en main, elle se met à lire les consignes à haute voix. « Faire ça à des enfants de huit ans est presque irrespectueux, dit Pianta, horrifié. Pourquoi fait-elle ça ? Où est l'apprentissage ? » En effet, ils savent lire. C'est un peu comme si, au restaurant, le serveur se mettait à énumérer tous les plats offerts au menu après vous avoir remis la carte.

Toujours dans cette deuxième vidéo, un petit garçon assis à côté de l'enseignante lève la main. Sans arrêter de lire et sans le regarder, elle lui saisit le poignet et lui baisse la main. Un autre commence à faire le devoir, ce qui est tout à fait logique compte tenu de l'inutilité de la lecture des consignes. « Mon lapin, lui dit l'enseignante, c'est un devoir qu'on fait à la *maison*. » L'enfant a brisé les règles. L'enseignante réagit immédiatement et fermement en exerçant son autorité.

Sans le son, cet extrait est un parfait exemple des préceptes de Leites et Wolf. Mais, si l'on écoute ce que l'enseignante dit et que l'on

examine cet incident en empruntant le point de vue des enfants, on se rend compte que l'imposition de la discipline ne permettra pas d'atteindre le but recherché. Les deux petits garçons en question ne verront pas d'un œil nouveau l'importance de suivre les règles. Ils vont plutôt être en colère et déçus, car leur punition est totalement arbitraire. Ils ne peuvent pas dire ce qu'ils pensent ni donner leur point de vue. *Et pourtant, ils veulent apprendre.* S'ils deviennent méfiants à l'école, ce sera à cause de leur enseignante, tout comme les élèves attentifs d'Estelle se sont mis à être turbulents à cause de son attitude. Lorsqu'une personne ou une institution en position de pouvoir veut que les autres se comportent correctement, *elle* doit d'abord et avant tout donner l'exemple.

C'est ce qu'on appelle le « principe de légitimité ». La légitimité repose sur trois conditions. Premièrement, les gens à qui l'on demande d'obéir doivent avoir le sentiment qu'ils ont voix au chapitre – qu'ils peuvent exprimer ce qu'ils pensent et qu'ils seront entendus. Deuxièmement, les règles doivent être prévisibles et constantes. Troisièmement, l'exercice de l'autorité doit être équitable. Tous les groupes doivent être traités de la même façon.

Tout bon parent comprend ce principe de façon implicite. Si vous voulez que le petit Louis cesse de frapper sa sœur, vous ne pouvez pas lui crier dessus une fois et le laisser faire à sa guise ensuite, pas plus que vous ne pouvez traiter sa sœur différemment lorsqu'elle le frappe en retour. Si Louis jure qu'il n'a pas frappé sa sœur, vous devez lui donner la chance de s'expliquer. La *façon* dont vous vous y prenez pour infliger une punition est aussi importante que la punition en soi.

Dans cette perspective, l'histoire d'Estelle n'est pas du tout surprenante. Quiconque est allé à l'école sait à quel point il est important que le professeur gagne le respect de ses élèves.

Il est cependant plus difficile de comprendre que le principe de légitimité s'applique lorsqu'il est question de loi et d'ordre. En quoi le fait de respecter les gens en position de pouvoir empêchera-t-il un individu de cambrioler une banque ou de faire feu sur quelqu'un ? Comme le disent Leites et Wolf, pas besoin de susciter la sympathie ou le mysticisme pour combattre les criminels et les rebelles. Ce genre de combat *n'est pas* personnel. La décision de se conformer

ou non à la loi repose sur un calcul rationnel coûts/avantages. Mais les deux économistes ont tort. Convaincre des criminels et des rebelles de bien se conduire repose sur le principe de légitimité au même titre qu'amener des enfants à bien se comporter à l'école[6].

4.

Voici un exemple de l'importance du principe de légitimité dans la lutte contre le crime. Brownsville est un quartier d'un peu plus de 100 000 habitants, situé à l'est de Brooklyn, au-delà des élégantes maisons de Park Slope et des synagogues de Crown Heights. C'est le secteur le plus défavorisé du grand New York, celui où l'on retrouve le plus grand nombre d'HLM[*] – une longue suite d'immeubles lugubres qui bouche l'horizon. Bien que, de façon générale, le taux de criminalité ait radicalement diminué au cours des vingt dernières années à New York, Brownsville est toujours resté à la traîne, infesté de jeunes délinquants et d'agresseurs rôdant dans les rues. De temps à autre, on décuplait le nombre de policiers-patrouilleurs, mais sans résultats durables.

En 2003, l'agente de police Joanne Jaffe fut nommée directrice du service responsable des HLM de New York. Elle décida de tenter une expérience dans Brownsville. Elle dressa tout d'abord la liste des mineurs qui avaient été arrêtés au moins une fois au cours de l'année précédente. Elle obtint ainsi 106 noms (pour 180 arrestations). En supposant que chacun avait probablement commis entre 30 et 50 autres délits passés inaperçus aux yeux de la police, elle estima que ces 106 mineurs avaient perpétré environ 5 000 délits en 2002.

Elle mit sur pied un groupe de travail formé de policiers qu'elle chargea de communiquer avec tous ces jeunes. « Nous leur avons expliqué les grandes lignes du programme, m'explique Jaffe. Nous leur avons dit : "Nous allons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour que vous retourniez à l'école et obteniez votre diplôme d'études secondaires, pour comprendre ce dont vos familles ont besoin et pour les aider à profiter des services. Nous vous offrirons toutes sortes d'occasions pour que vous puissiez travailler, vous former, rester en bonne santé. Nous voulons collaborer avec vous. Mais vous

devez cesser de commettre des crimes. Et si vous continuez et que vous vous faites prendre, nous ferons l'impossible pour vous garder en prison, que le crime soit grave ou non. Nous n'allons pas vous lâcher." »

Le J-RIP (pour *Juvenile Robbery Intervention Program* – programme d'intervention contre le vol juvénile) était un programme intensif et moderne de maintien de l'ordre. Jaffe installa son groupe de travail, non pas dans un poste de police, mais dans une caravane, sur le terrain de stationnement d'une HLM, et lui fournit tous les instruments de surveillance disponibles. Les policiers parlèrent aux frères, aux sœurs et aux mères des jeunes délinquants, dressèrent la liste de tous leurs associés et téléchargèrent leurs photos sur un compte Facebook. Ils vérifièrent également l'existence de liens avec des gangs. Pour chaque délinquant, ils créèrent un grand organigramme qui établissait son réseau d'amis et de relations. Bref, ils travaillèrent un peu à la façon des agences de renseignements qui traquent les terroristes allégués. Jaffe raconte :

> Mon équipe était à pied d'œuvre 24 heures sur 24. Dès qu'un jeune se faisait arrêter, je pouvais envoyer quelqu'un si c'était nécessaire. Même dans le Bronx, même au milieu de la nuit. Il devait y avoir de sérieuses conséquences pour lui. Il devait savoir ce qui l'attendait. Et ça devait être immédiat. S'il se faisait arrêter, il entendait parler de nous.
>
> Je disais au jeune : « Tu peux me fermer la porte au nez lorsque je me présenterai chez vous. Mais je te verrai dans la rue. Je te saluerai. Je saurai tout sur toi. Quand tu iras dans le Bronx, je saurai quel métro tu as pris. » Lorsqu'un jeune se faisait arrêter, on le faisait venir au bureau du J-RIP et on lui demandait où était son assignation à comparaître. Habituellement, il était très surpris. Puis on nommait les gens avec qui il s'était fait arrêter. Il commençait à comprendre qu'on avait des yeux et des oreilles partout. On lui montrait aussi le dossier qu'on avait monté sur lui : « Voilà tous tes copains, qu'on lui disait. Voilà tous tes renseignements personnels. Voilà les photos qu'on a de toi. On sait que tu fais partie de tel et tel projet. On sait que tu fais peut-être partie de telle équipe. On connaît tout ton univers. » Nous savions à quelle école il allait et qui il y fréquentait. S'il ne se présentait pas en classe, l'école nous appelait, et un membre de mon équipe se pointait chez lui pour le réveiller.

Ce n'était là qu'une partie de la stratégie de Jaffe. Elle prit également beaucoup de temps pour dénicher les policiers *adéquats* qui formeraient son équipe : « Je ne pouvais pas recruter n'importe quel flic, dit-elle, en prenant plus le ton d'une travailleuse sociale que d'un chef de police. Il fallait que ce soit un flic qui aime les jeunes, qui n'avait pas une ombre de ressentiment à leur égard, qui pouvait les influencer et les pousser dans la bonne direction. » Elle confia la

direction de son groupe à David Glassberg, un homme sociable et père de jeunes du même âge que ceux du programme J-RIP, qui avait travaillé à la brigade des narcotiques.

Dès le début du programme J-RIP, Jaffe voulut rencontrer les familles des jeunes délinquants. Ce ne fut guère facile. Elle commença par leur envoyer des lettres pour les convier à une réunion à l'église du quartier. Personne ne se présenta. Elle fit ensuite du porte-à-porte avec les membres de son équipe : « On a frappé à la porte de chacune des familles des 106 jeunes. Et tout ce qu'on s'est fait dire c'est : "Allez vous faire foutre. Je ne veux pas vous voir chez moi !" »

Le déclic se fit plusieurs mois plus tard. Écoutons Jaffe nous raconter comment cela se passa :

> C'était en novembre 2007, la première année du programme, la veille de la fête de Thanksgiving. Dave Glassberg est entré dans mon bureau :
> « Tout le monde dans l'équipe a cotisé pour offrir à dîner à Jean Dupont [nom fictif] et à sa famille demain soir, me dit-il.
> — Tu plaisantes… »
> Il faut que vous sachiez que Jean Dupont était *très*, *très* délinquant. Il avait 14-15 ans à l'époque. Il vivait avec sa sœur, qui en avait 17 ou 18. Leur mère habitait le Queens. Même elle nous détestait. On ne pouvait entrer en contact avec personne de cette famille.
> « On a fait ça, reprend Glassberg, parce que, même si on sait qu'on va le perdre, il y a sept autres enfants dans cette famille. On trouvait qu'il fallait faire quelque chose pour eux. »
> J'en avais les larmes aux yeux.
> « Maintenant, on se demande ce qu'on va faire pour toutes ces autres familles », poursuit-il.
> J'ai regardé l'heure. Il était 10 heures du matin.
> « Dave, qu'est-ce que tu dirais si j'allais voir le commissaire pour lui demander si on ne pourrait pas trouver des fonds pour acheter une dinde pour chaque famille ? Est-ce qu'on pourrait les distribuer ? »
> Je suis montée dans les bureaux de la direction et j'ai supplié le commissaire de m'accorder deux minutes. Je lui ai expliqué ce que Dave Glassberg avait fait et je lui ai demandé s'il ne pourrait pas m'allouer les fonds pour acheter 125 autres dindes. Il a dit *oui*.
> Glassberg a fait faire des heures supplémentaires à ses hommes. Ils ont trouvé des dindes surgelées et des camions réfrigérés. Et le soir, nous avons fait la distribution. Nous avions écrit un message pour accompagner chaque dinde : « Pour votre famille, de la part de notre famille, à l'occasion de Thanksgiving. »
> J'ai participé à la distribution de cinq dindes. Chaque fois, ça s'est passé de la même façon. Nous frappions à la porte, un adulte ouvrait et, avant qu'il dise quoi que ce soit, je lui disais : « Bonsoir, je suis le chef Jaffe. Nous avons quelque chose à vous offrir à l'occasion de la fête de Thanksgiving. » La personne regardait dans le sac en se demandant ce qui se passait. Puis elle nous faisait entrer et appelait le jeune. Soudain, il y avait plein de gens, qui pleuraient et s'étreignaient. Chaque fois, il y avait des

pleurs et des étreintes. Puis, je disais : « Je sais que vous détestez parfois la police. Je comprends. Mais je veux juste que vous sachiez que même si nous avons l'air de vous harceler en nous présentant ainsi à votre porte, nous voulons vraiment votre bien, et nous voulons vraiment que vous profitiez de la fête de Thanksgiving. »

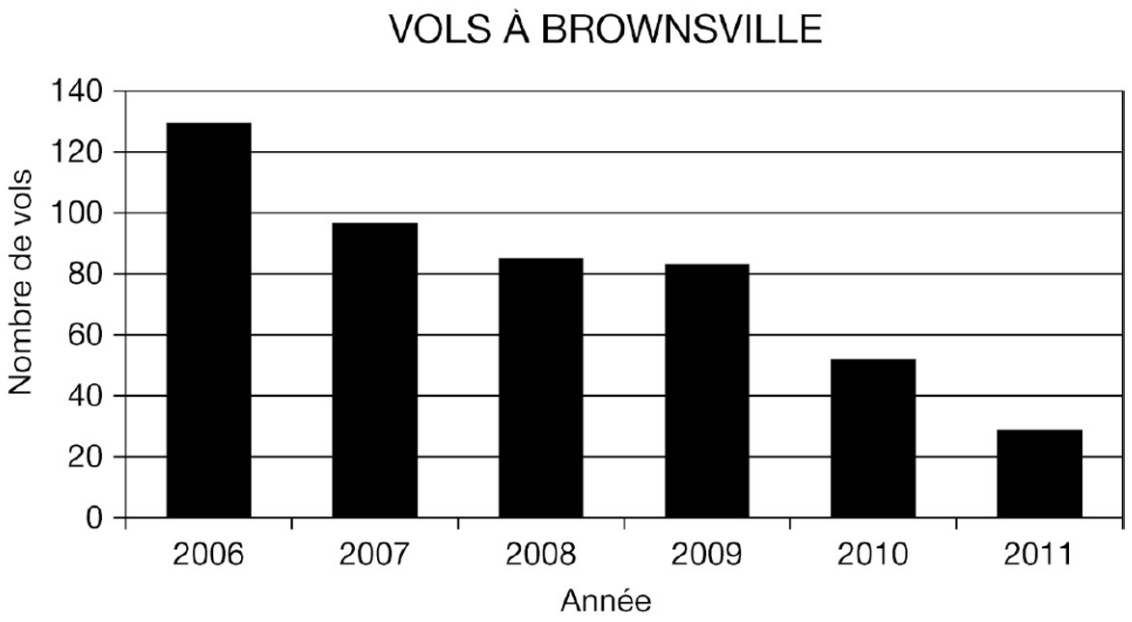
Pourquoi Jaffe tenait-elle tant à rencontrer les familles des jeunes du programme J-RIP. *Parce qu'elle savait que les gens de Brownsville ne croyaient pas à la légitimité de la police.* Le nombre d'hommes noirs ayant fait de la prison aux États-Unis est impressionnant. C'est le cas de 69 % de ceux qui sont nés à la fin des années 1970 et qui n'ont pas terminé leurs études secondaires. Justement, Brownsville est un quartier rempli d'hommes noirs décrocheurs. Autrement dit, pratiquement chaque jeune délinquant figurant sur la liste de Jaffe avait un frère, un père ou un cousin qui avait fait de la prison[*]. Si autant de gens de votre entourage avaient passé du temps en prison, les lois ne vous sembleraient pas équitables à vous non plus. Et vous ne seriez certainement pas convaincu de pouvoir vous exprimer et de vous faire entendre.

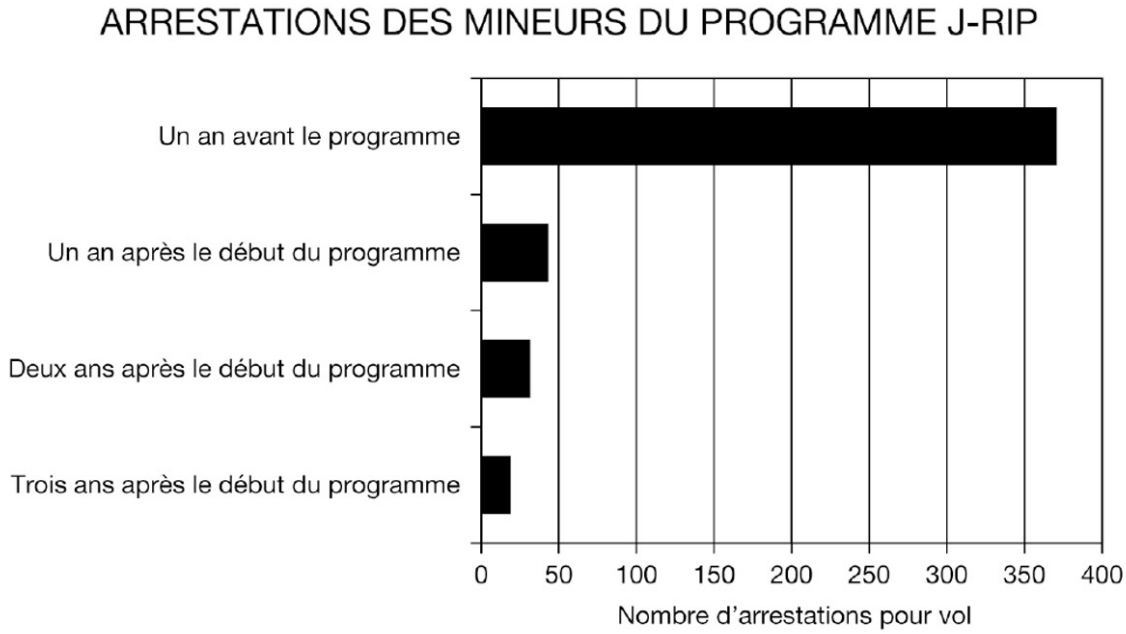
Ce que Jaffe a compris, c'est qu'à Brownsville la police était vue comme l'ennemi. Dans ces circonstances, comment convaincre des jeunes de 15 et de 16 ans, déjà délinquants, de changer de comportement ? Certes, elle pouvait les menacer et les informer des conséquences terribles qu'ils subiraient s'ils continuaient de commettre des délits. Mais n'oublions pas qu'il s'agissait d'*adolescents*. Or, c'est le propre des ados d'être entêtés et provocateurs. Pourquoi l'auraient-ils écoutée ? Elle représentait l'institution qui avait mis leurs pères, leurs frères et leurs cousins en prison.

Pour regagner le respect de Brownsville, Jaffe avait besoin de l'appui des familles. Son petit discours lors de la distribution des dindes – *Je sais que vous détestez parfois la police. Je comprends. Mais je veux juste que vous sachiez que même si nous avons l'air de vous harceler en nous présentant ainsi à votre porte, nous voulons vraiment votre bien, et nous voulons vraiment que vous profitiez de la fête de Thanksgiving* – était en fait une requête de légitimité. Elle tentait ainsi de convaincre les familles qui ne se trouvaient pas du côté de la loi – et cela, parfois, depuis des générations – d'envisager que la loi pouvait être de leur côté.

La distribution des dindes fut un succès. Jaffe entreprit ensuite de distribuer des cadeaux de Noël. Les membres de son groupe de travail se mirent à jouer au basket-ball avec les jeunes. Ils les emmenèrent dîner au restaurant. Ils les accompagnèrent chez le médecin. Ils s'efforcèrent de leur trouver des emplois d'été. Jaffe lança la tradition du dîner de Noël auquel étaient conviés les jeunes délinquants et tous les membres de leur famille. « À cette occasion, j'en profite pour serrer chaque jeune dans mes bras, dit-elle. Ils jouent aux durs devant leurs amis. Mais ça ne m'arrête pas. Je dis à chacun d'eux : "Allez ! Viens que je te serre dans mes bras !" » Jaffe est une grande femme imposante, aux épais cheveux noir de jais, impressionnante dans son uniforme de policière. Je l'imagine devant un ado maigrichon. Il doit avoir peur de se faire avaler.

Je parie que vous trouvez que cette histoire ressemble à un mauvais scénario de film hollywoodien. Une distribution de dindes à Thanksgiving, des pleurs, des étreintes. C'est justement parce qu'il *semble* saugrenu qu'on ne suit pas davantage le modèle de Jaffe dans les différents services de police du monde. Offrir des cadeaux à des délinquants de la pire espèce comme Jean Dupont nous apparaît comme de la complaisance. Si le chef de la police de votre ville annonçait que, en réaction à une importante vague de crimes, il allait se mettre à serrer les jeunes délinquants dans ses bras et à nourrir leurs familles, vous seriez bouche bée, n'est-ce pas ? Eh bien, jetez un coup d'œil à ce qui s'est passé à Brownsville.





Lorsque Leites et Wolf écrivent que, « pour réussir à influencer le comportement d'une population, il n'est pas nécessaire de susciter la sympathie ou le mysticisme », ils sous-entendent que le pouvoir de l'appareil étatique est sans limite. Si vous voulez imposer l'ordre au sein d'une population, vous n'avez pas besoin de vous préoccuper de ce que les membres de cette population pensent de vous, car vous êtes au-dessus de cela. Mais Leites et Wolfe ont tout faux. Jaffe a

démontré que les gens qui détiennent le pouvoir *doivent* se préoccuper de ce que pensent d'eux les gens qui subissent ce pouvoir, car l'opinion de ceux-ci rend ceux-là très vulnérables.

C'est l'erreur que le général Freeland a commise dans Lower Falls. Il n'a pas envisagé les choses en empruntant le point de vue de gens comme Rosemary Lawlor. Il était convaincu d'avoir mis fin à l'insurrection lorsqu'il a paradé dans les rues désertes de Lower Falls. S'il avait jeté un coup d'œil du côté de Ballymurphy, là où Harriet Carson faisait du boucan avec ses couvercles de casseroles, en exhortant les gens à sortir et à aider leurs voisins de Lower Falls, il aurait compris que la rébellion ne faisait que commencer.

5.

Chaque année, pendant les mois d'été en Irlande du Nord, les loyalistes protestants organisent toutes sortes de défilés pour commémorer leur victoire historique sur la minorité catholique. Certains représentent leur église, d'autres leur clan, d'autres encore sont vêtus du costume traditionnel des orangistes (complet, foulard orange avec écussons, chapeau melon). Des groupes paradent au son d'orchestres de cuivres, de cornemuses, d'accordéons. En tout, des dizaines de milliers de personnes des quatre coins du pays participent à ce qu'on appelle la « saison des défilés[7] ». L'événement atteint son point culminant le 12 juillet, date anniversaire de la victoire de Guillaume d'Orange lors de la bataille de la Boyne en 1690, victoire qui conféra définitivement le pouvoir aux protestants de l'Irlande du Nord[*].

La nuit du 11 juillet, les gens font la fête dans la rue, allument d'énormes feux de joie et y brûlent des symboles (dans le passé, il s'agissait souvent d'effigies du pape ou de représentants catholiques irlandais). Le tout, au son d'une traditionnelle chansonnette :

> Fais un feu, fais un feu,
> Embroche un catholique,
> Mets le pape au milieu
> Et brûle le tout[*]…

L'Irlande du Nord est un petit pays aux villes densément peuplées. Inévitablement, les protestants défilent dans les quartiers habités par ceux dont ils célèbrent la défaite. À Belfast, par exemple, la principale artère du secteur catholique n'est qu'à quelques minutes à pied de celle du secteur protestant. Dans certains cas, les cours arrière de maisons « catholique » et « protestante » se touchent. Elles sont d'ailleurs recouvertes de grillages pour éviter que ne s'y retrouvent toutes sortes de débris – y compris des cocktails Molotov. C'est donc dire que, la veille du 12 juillet, les catholiques entendent les chants des loyalistes, sentent la fumée de leurs feux de joie et voient leurs propres symboles se consumer.

Il y a *toujours* des éruptions de violence à la saison des défilés. En 1969, c'est à la suite d'un défilé dans un quartier catholique de Belfast que débuta le conflit nord-irlandais. En rentrant chez eux, les marcheurs s'étaient en effet mis à tout saccager sur leur passage et à incendier plusieurs maisons. L'année suivante, l'émeute qui mit à bout la patience de Freeland avait également commencé lors d'un défilé protestant. Imaginez l'atmosphère si d'anciens combattants des États du nord-est des États-Unis venaient parader chaque année dans les rues d'Atlanta et de Richmond pour commémorer leur victoire lors de la guerre de Sécession. C'est un peu ce que vivaient les habitants de l'Irlande du Nord pendant cette sombre période de l'histoire de leur pays.

L'été 1970, les habitants de Lower Falls n'étaient certainement pas mécontents de voir débarquer l'armée britannique. Plus que tout, ils souhaitaient que la loi soit appliquée et l'ordre rétabli dans Belfast. Mais ils se demandaient avec angoisse *comment* cela allait se passer. De leur point de vue, les choses ne semblaient pas équitables. Bientôt, le 12 juillet, on brûlerait leur drapeau ou l'effigie de leur pape. Et le corps policier chargé de maintenir la paix entre catholiques et protestants durant la saison des défilés, le Royal Ulster Constabulary (RUC), était formé presque entièrement de protestants qui ne prendraient pas leur défense. L'été précédent, le RUC n'avait pratiquement rien fait pour mettre fin aux émeutes ; le gouvernement britannique avait d'ailleurs conclu que les mesures prises par ce corps policier « n'étaient absolument pas efficaces ». Les journalistes qui avaient été témoins des troubles avaient déclaré avoir même vu

des loyalistes demander aux agents du RUC de leur prêter des armes.

De plus, l'armée convoquée en Irlande du Nord pour servir d'arbitre neutre entre les protestants et les catholiques était issue d'un pays à majorité protestante. Pour les catholiques assiégés, il allait de soi que, en dernier recours, les soldats britanniques sympathiseraient plus volontiers avec la cause des protestants. Lorsqu'un grand défilé loyaliste avait traversé Ballymurphy à Pâques, les soldats britanniques s'étaient tenus entre les marcheurs et les résidents pour servir de tampon entre les deux camps. Mais ils tournaient le dos aux loyalistes dans la rue et faisaient face aux catholiques sur les trottoirs, comme s'ils protégeaient les premiers des seconds et non l'inverse.

Le général Freeland, qui tentait d'appliquer la loi à Belfast, aurait dû se demander s'il avait la légitimité nécessaire pour le faire. En tant que dirigeant d'une armée que les catholiques de l'Irlande du Nord voyaient, à juste titre, comme favorable aux protestants, il ne l'avait pas. Et, faute de légitimité, la loi a pour effet de produire non pas l'obéissance, mais bien l'inverse : l'insubordination[*].

Que les Britanniques aient mis autant de temps à comprendre cela est vraiment mystérieux. En 1969, il y eut 13 morts, 73 coups de feu et 8 attentats à la bombe[8]. L'année suivante, Freeland décida de se montrer plus sévère avec les contrevenants et avertit les Nord-Irlandais que l'armée ferait feu sur quiconque serait pris en flagrant délit d'attentat au cocktail Molotov. Résultat ? « Les membres de l'IRA réagirent en disant qu'en retour ils feraient feu sur les soldats britanniques, rapporte l'historien Desmond Hamill. La Protestant Ulster Volunteer Force – une unité paramilitaire extrémiste illégale – fut rapidement de la partie en offrant de tirer sur un catholique chaque fois qu'un soldat serait la cible de l'IRA. "Quiconque est sain d'esprit, dit un citoyen de Belfast dont les propos furent rapportés par le *Times*, ne comprend pas vraiment ce qui se passe ici[9]." »

En 1970, il y eut 25 morts, 213 coups de feu et 155 attentats à la bombe. Les Britanniques tinrent bon. Ils sévirent encore plus sévèrement et, en 1971, il y eut 184 morts, 1 020 attentats à la bombe et 1 756 coups de feu. L'armée décida alors d'instituer une politique de détention. Les droits civils furent suspendus. Quiconque

soupçonné d'activité terroriste pourrait être arrêté et mis en prison indéfiniment sans autre forme de procès. Les Britanniques n'y allèrent pas de main morte. Durant cette période, dans un quartier comme Ballymurphy, tout le monde avait un frère, un père ou un cousin en prison. Si autant de gens de votre entourage se retrouvaient en prison, *les lois ne vous sembleraient pas équitables à vous non plus. Et vous ne seriez certainement pas convaincu de pouvoir vous exprimer et de vous faire entendre.* Les choses empirèrent. En 1972, on dénombra 1 495 coups de feu, 531 vols à main armée, 1 931 attentats à la bombe et 497 morts[*], dont Eamon, 17 ans, le frère cadet de Rosemary Lawlor : « Eamon s'est présenté à ma porte, se rappelle Lawlor. Il m'a demandé s'il pouvait rester chez nous un jour ou deux. "Pourquoi pas ?" ai-je répondu. Il m'a ensuite confié qu'il se faisait harceler par l'armée britannique. Chaque fois qu'il sortait, à chaque coin de rue, partout où il allait, il y avait un soldat pour lui barrer le chemin et le menacer. »

Faisait-il partie de l'IRA ? Elle ne l'a jamais su.

> Ça n'avait pas vraiment d'importance, dit-elle. Nous étions tous suspects à leurs yeux. C'est ainsi que ça se passait. Eamon s'est fait tirer dessus par un soldat britannique. Il fumait une cigarette avec un ami, une balle est partie et c'est Eamon qui l'a attrapée. Il a vécu onze semaines, et il est mort le 16 janvier, à 17 ans et demi. [L'émotion lui brise la voix.] Mon père n'a plus jamais travaillé aux docks. Ma mère était anéantie. Même après 40 ans, c'est difficile.

Après s'être mariée et avoir eu un bébé, Lawlor s'attendait à vivre normalement dans le Belfast moderne. Mais elle a perdu sa maison, elle a été menacée et harcelée, elle a vu ses proches de Lower Falls séquestrés dans leurs propres maisons, son frère se faire tuer. Elle ne voulait rien de tout cela, elle n'a jamais rien demandé de tout cela. Rien de tout cela n'avait de sens pour elle.

> Ma vie a été complètement chamboulée. Et je ne trouvais pas ça juste, vous savez. On mettait le feu aux maisons des gens avec qui j'avais grandi, avec qui j'étais allée à l'école. L'armée britannique, qui était censée nous protéger, s'en est prise à nous, et a détruit nos biens. J'ai été poussée à participer au conflit. Comprenez-moi bien. J'y ai été poussée parce que je ne pouvais pas rester à la maison tranquille et jouer à la mère pendant que cela se passait.
>
> On a appelé cela des troubles. Mais c'était la guerre ! Avec chars blindés, armes et tout le tintouin. Nous vivions dans une zone de guerre. L'armée britannique a pris tous les moyens à sa disposition pour nous mater. Mais on était comme des poupées de caoutchouc : on rebondissait toujours. Entendez-moi bien. Nous avons été blessés, nous avons eu le cœur brisé. J'ai été enragée pendant très, très longtemps, au point que j'ai dû m'en excuser auprès de mes enfants. Mais c'étaient les circonstances qui l'imposaient. Je ne suis pas née ainsi, on m'a forcée à le devenir.

6.

Lorsque les hommes du général Freeland débarquèrent dans Lower Falls, les résidents se précipitèrent à l'église du quartier, la St. Peter's Cathedral[10]. Comme presque tous les catholiques de Belfast, ceux de Lower Falls étaient très pratiquants. En temps normal, pas moins de 400 personnes assistaient à la messe *en pleine semaine*. L'homme le plus important de la communauté était le prêtre. Il se dirigea rapidement vers les soldats : « Vous devez intervenir rapidement, leur dit-il, sinon la situation dégénérera. »

Il s'écoula 45 minutes avant que les soldats n'émergent avec leur butin : une quinzaine de pistolets, un fusil, une mitraillette Schmeisser et une cache d'explosifs et de munitions. Une patrouille était sur le point de quitter le quartier. Mais entre-temps, une petite foule s'était rassemblée dans la rue et, au moment où les chars blindés s'engageaient dans une rue transversale, quelques jeunes hommes se mirent à leur lancer des pierres. Les chars s'arrêtèrent. La foule gronda de colère. Les soldats ripostèrent avec des gaz lacrymogènes. La colère monta d'un cran et, plutôt que des pierres, les gens se mirent à lancer des cocktails Molotov, puis à faire feu sur les soldats. Un chauffeur de taxi rapporta avoir vu quelqu'un transporter une mitraillette. Un camion auquel on avait mis le feu fit office de barrage et ralentit l'avancée de l'armée. Les soldats recommencèrent avec les gaz lacrymogènes. La colère collective redoubla d'intensité.

Pourquoi la patrouille n'avait-elle pas simplement poursuivi son chemin ? Le prêtre avait justement recommandé aux soldats de *ne pas* s'attarder dans le coin. Il retourna d'ailleurs vers eux pour tenter de négocier. « Si vous cessez les gaz lacrymogènes, leur dit-il, je pourrai les convaincre de cesser de vous lancer des pierres. » Les soldats ne l'écoutèrent pas. Ils avaient reçu l'ordre de se montrer sans merci avec les contrevenants. Ils recommencèrent à lancer des bombes lacrymogènes au moment même où le prêtre revenait vers les siens. Il chancela, suffoqua. *L'armée britannique avait gazé le prêtre* d'un quartier où pas moins de 400 personnes assistaient à la messe en pleine semaine.

C’est pratiquement ce qui déclencha l’émeute. Freeland demanda des renforts. Pour réprimer une communauté de 8 000 âmes – entassées dans des rangées de petites maisons de part et d’autre de rues étroites –, il fit appel à 3 000 soldats. Et pas n’importe lesquels, les Royal Scots, le régiment le plus ouvertement protestant de toute l’armée. Les hélicoptères survolèrent le quartier. Au moyen de haut-parleurs, on ordonna aux gens de rester chez eux. On installa des barrages à toutes les issues. On déclara un couvre-feu et on procéda à une fouille systématique des maisons. Des soldats de 20, 21 ans, piqués d’avoir été attaqués à la pierre et au cocktail Molotov, saccagèrent tout sur leur passage. Voici le compte rendu de l’un d’entre eux :

> Un homme en pyjama est sorti en nous criant des injures. Il brandissait une lampe et a frappé Stan une première fois à la tête. Stan a évité le second coup et a répliqué avec la crosse de son fusil. Je savais très bien que beaucoup de gars en profitaient pour passer leur colère. Des têtes ont été fracassées et des maisons ravagées. De petits détails ressortaient dans les décombres : photos d’écoliers, photos de famille, photos du pape (déchirées), bibelots, crucifix (brisés), pleurs d’enfants, restes de nourriture sur la table, vieux papier peint, souliers qui traînent, corps gisant… C’est à ce moment que j’ai vraiment eu le sentiment que nous les avions envahis[11].

Ce soir-là, 60 personnes furent blessées et 337 furent arrêtées. Charles O’Neill, un ancien combattant, fut renversé par un char blindé et tué sur le coup. « Dégage, salaud d’Irlandais ! » dit un soldat à un passant qui se trouvait là, en le poussant avec sa matraque. « S’il pouvait y en avoir plus comme ça », ajouta-t-il en désignant le corps sans vie de l’homme par terre. Vers 20 heures, un dénommé Thomas Burns fut tué par un soldat pendant qu’il aidait un ami à barricader les fenêtres de sa boutique. Lorsque sa sœur vint chercher sa dépouille, on lui dit qu’il n’était pas censé se trouver dehors à cette heure-là. Pensant que le pire était passé, un homme âgé du nom de Patrick Elliman sortit de chez lui en pantoufles vers 23 heures ; il voulait prendre l’air avant d’aller au lit. Il périt sous les tirs de l’armée. Voici ce que raconte un témoin :

> Le soir même, des soldats britanniques sont entrés chez lui et y ont établi leurs quartiers. Cette intrusion de mauvais goût a été découverte le lendemain après-midi lorsque le frère de cet homme, accompagné de sa fille et de son gendre, a découvert que la porte de la maison avait été forcée, qu’une fenêtre avait été brisée, que de l’équipement militaire traînait sur le sol, qu’il y avait du matériel de rasage sur le canapé et des tasses sales dans l’évier de la cuisine. Les voisins leur ont rapporté que des soldats avaient aussi dormi dans les chambres de l’étage[12].

Tout ce qui compte, selon Leites et Wolf, ce sont les règles et les principes rationnels. Mais ce qui importe en réalité, ce sont les centaines de petits détails qui empêchent les dirigeants d'établir leur légitimité – comme dormir dans le lit d'un homme innocent que l'on vient d'abattre accidentellement et se servir de ses affaires.

Le dimanche matin, les choses ne s'étaient guère arrangées. Lower Falls n'était pas un quartier riche. Le chômage et le travail à la pièce y sévissaient. Ses petites maisons surpeuplées dataient du XIX^e^ siècle. Elles avaient été construites avec des matériaux bon marché et ne comptaient qu'une pièce par étage. Les toilettes étaient dans la cour arrière. Très peu de ces maisons étaient équipées d'un frigidaire. Et elles étaient tellement sombres et humides que le pain y moisissait au bout d'une journée. Or, le couvre-feu durait depuis 36 heures. Plus personne n'avait de pain. Les gens des différents quartiers catholiques de Belfast se connaissaient, car beaucoup d'entre eux étaient unis par le sang et les liens du mariage. Ils entendirent bientôt parler de la situation désespérée de Lower Falls. C'est à ce moment qu'Harriet Carson rameuta les habitants de Ballymurphy. À son tour, Máire Drumm[*] sortit dans la rue et cria dans un porte-voix : « Sortez de chez vous ! Remplissez vos landaus de pain et de lait ! Il faut aller nourrir les enfants. »

Les femmes sortirent de chez elles par groupes de deux, de quatre, de dix, de vingt. Finalement, elles furent des milliers à déambuler dans la rue, se rappelle Lawlor.

> Certaines avaient encore des bigoudis dans les cheveux. Elles ont mis des foulards pour les cacher. Nous nous sommes tenues par le bras et nous avons chanté *We shall overcome*[*].
>
> Nous sommes descendues vers Lower Falls, poursuit-elle. L'atmosphère était électrique. Les Britanniques se tenaient devant nous, avec leurs casques et leurs fusils, prêts à tout. Ils avaient sorti leurs matraques. Nous avons poursuivi notre chemin en chantant. Je crois qu'ils n'en revenaient pas. Toutes ces femmes avec leurs landaus qui les défiaient. Je me souviens en avoir vu un se gratter la tête et se demander quoi faire avec nous. Nous avons marché jusqu'à l'école, *mon* école, où il y avait d'autres soldats. Ils sont sortis et il y a eu de la bagarre. Ils nous ont tirées par les cheveux, ils nous ont frappées, ils nous ont projetées sur les murs. Oh oui, ils nous ont brutalisées. Et, si on tombait, on avait intérêt à se relever rapidement pour ne pas se faire piétiner. Je me souviens être montée sur le toit d'une voiture pour regarder ce qui se passait à l'avant. Puis, j'ai vu un homme arriver ; il remontait ses bretelles et avait encore de la crème à raser sur le visage. Soudain, les soldats ont arrêté de cogner.

Cet homme était le commandant du poste de contrôle du quartier. Il était probablement le seul Britannique sensé ce jour-là, le seul qui

prenait toute la mesure de la catastrophe. Des soldats armés jusqu'aux dents s'en prenaient à des femmes qui poussaient des landaus remplis de nourriture destinée aux enfants de Lower Falls[*]. Il ordonna à ses hommes d'arrêter. Lawlor poursuit :

> Il faut que vous sachiez que celles qui étaient à la fin du cortège n'avaient aucune idée de ce qui se passait à l'avant. Elles continuaient d'avancer. Elles pleuraient. Les gens ont commencé à sortir de leurs maisons pour venir en aide à celles qui étaient blessées. Plus les gens sortaient, plus les Britanniques perdaient le contrôle de la situation. Des centaines et des centaines de gens sont sortis. Dans tous les quartiers catholiques. Les Britanniques ont fini par abandonner. Ils avaient les mains en l'air. Nous, les femmes, nous avons poussé, poussé, poussé, jusqu'à ce que nous puissions entrer dans Lower Falls. Cela a mis fin au couvre-feu. J'ai souvent repensé à ce moment. Tout le monde jubilait. *Nous avons réussi.*
>
> Une fois rentrée à la maison, je me suis mise à trembler. J'étais bouleversée, énervée par tout ce qui s'était passé. « Tu avais raison, ai-je dit plus tard à mon père en reparlant de cette situation. Ils s'en sont pris à nous. — Exact, a-t-il répondu. L'armée britannique, c'est ce qu'elle fait. » Il n'aurait pu mieux dire. Ils s'en sont pris à nous. Et c'est comme ça que tout a commencé.

8

Wilma Derksen

« Qui n’a jamais rien fait d’épouvantable dans sa vie ou eu très envie de le faire ? »

1.

Kimber Reynolds étudiait au Fashion Institute of Design and Merchandising de Los Angeles. Une fin de semaine de juin 1992, elle revint chez ses parents, à Fresno, en Californie, pour assister à un mariage. Après la noce, elle devait aller dîner avec un vieux copain, Greg Calderon. Elle avait 18 ans et était blonde comme les blés. Ce soir-là, elle portait des shorts, de petites bottes et le blouson à carreaux rouges et noirs de son père, Mike.

Après avoir passé la soirée au Daily Planet, Reynolds et Calderon revinrent tranquillement vers l’Isuzu de la jeune fille. Il était 22 h 41. Reynolds déverrouilla la portière du côté passager pour Calderon avant de contourner la voiture pour aller prendre place derrière le volant. C’est à ce moment qu’une moto de marque Kawasaki sortit lentement d’un terrain de stationnement tout près. Le conducteur, Joe Davis, avait été condamné à plusieurs reprises pour possession d’armes et de drogue. Il bénéficiait d’une libération conditionnelle après avoir été incarcéré pour vol de voiture. Derrière lui se tenait Douglas Walker, qui avait effectué non moins de sept séjours derrière les barreaux. Les deux jeunes hommes étaient accros à la méthamphétamine. Un peu plus tôt, ils avaient tenté de voler une voiture sur l’artère principale de Fresno. Lorsque, quelques mois plus tard, on demanda à Walker ce qu’il avait à l’esprit ce soir-là, il

répondit qu'il ne pensait pas vraiment à grand-chose : « Quand ça arrive, ça arrive, dit-il. C'est arrivé tout d'un coup. On était là, en train de faire ce qu'on fait. C'est tout ce que je peux vous dire. »

La moto s'immobilisa à côté de Reynolds de manière à la coincer contre sa voiture. Calderon tenta de lui venir en aide, mais il fut arrêté par Walker. Davis saisit le sac à main de la jeune fille et lui mit un revolver magnum de calibre 357 sur la tempe. Elle résista, il fit feu. Davis et Walker remontèrent sur la moto et s'enfuirent en grillant un feu rouge. Des gens sortirent du restaurant. Quelqu'un essaya de contenir le sang qui jaillissait. Calderon se précipita chez les parents de Reynolds, mais n'arriva pas à les réveiller. Il leur téléphona et tomba sur le répondeur. Il finit par les joindre à 2 h 30 du matin. Mike Reynolds entendit sa femme crier : « Dans la tête ! On lui a tiré une balle dans la tête ! » Kimber mourut le lendemain.

« Le lien entre un père et sa fille est spécial », dit Mike Reynolds. L'homme a pris de l'âge, il boite et il a pratiquement perdu tous ses cheveux. Nous sommes dans son bureau, chez lui, à Fresno, à moins de cinq minutes en voiture de l'endroit où sa fille s'est fait assassiner. Sur le mur derrière lui, il y a une photo de Kimber. Dans la cuisine, il y a une peinture représentant Kimber en ange qui monte au ciel. « Un homme peut se disputer avec sa femme, poursuit-il, la voix remplie d'émotion. Mais sa fille est une princesse – il ne peut rien lui reprocher. Papa est le type qui peut tout arranger. Mais moi, je n'ai pas pu arranger ce qui est arrivé à notre fille. Je lui tenais la main lorsqu'elle est morte. Je me suis senti très impuissant. » C'est à ce moment-là que Reynolds a fait un vœu : « Tout ce que j'ai fait depuis ce temps-là découle de la promesse que j'ai faite à Kimber sur son lit de mort. Je ne pouvais pas lui sauver la vie, mais je lui ai juré que je ferais tout en mon pouvoir pour que ce qui lui était arrivé n'arrive à personne d'autre. »

2.

Lorsque Mike Reynolds revint de l'hôpital, il reçut un appel de Ray Appleton, l'animateur d'un populaire talk-show à la radio locale. Celui-ci se rappelle :

> Les gens étaient fous furieux. Fresno avait beau être la ville américaine où il y avait le plus grand nombre de meurtres par habitant, celui-là était pire que tout. Il avait eu lieu devant un restaurant et un tas de gens. J'ai réussi à joindre Mike et je l'ai invité à passer à mon émission lorsqu'il serait prêt. « Qu'est-ce que vous diriez si j'y allais aujourd'hui ? » m'a-t-il répondu. C'est ainsi que toute l'affaire a commencé, quatorze heures après le décès de sa fille.

Les deux heures que Reynolds passa à l'émission d'Appleton furent, de son propre aveu, les plus difficiles de sa vie. Appleton, pour sa part, n'avait jamais vu quelqu'un « à ce point anéanti par le chagrin ». Au début, ils reçurent des appels de gens qui connaissaient la famille de Mike ou qui voulaient simplement lui offrir des témoignages de sympathie. Mais, lorsque la discussion bifurqua vers la remise en question de la justice californienne, les appels affluèrent des quatre coins de la Californie.

Une fois rentré chez lui, Reynolds organisa une réunion à laquelle il convia tous ceux qui pourraient faire avancer les choses. Ils s'installèrent dans la cour arrière de la maison de Reynolds, autour de la longue table en bois près du barbecue. « Il y avait trois juges, des gens du service de police, des avocats, le shérif, des gens du bureau du procureur général, des gens des commissions scolaires, des gens de la communauté, dit-il. Et nous nous sommes demandé pourquoi ce genre de crimes avait lieu et quelle en était la cause. »

Ils conclurent qu'en Californie les crimes et les délits n'étaient pas punis assez sévèrement et que les libérations conditionnelles s'obtenaient trop facilement. Quant aux récidivistes, ils avaient droit au même traitement que ceux qui commettaient des crimes pour la première fois. Douglas Walker, par exemple, avait commencé sa carrière de malfaiteur dès l'âge de 13 ans en faisant du trafic d'héroïne. Lors du meurtre de Kimber, il était en liberté provisoire pour rendre visite à sa femme enceinte. Cela n'avait aucun sens.

Le groupe rédigea un projet de loi. Reynolds insista pour qu'il soit court et écrit en termes simples. Celle qui serait bientôt connue sous le nom de « loi des trois fautes[*] » stipulait que la peine imposée à l'auteur d'une première récidive (crime ou délit grave) serait deux fois plus importante qu'elle ne l'avait été jusque-là. Quant à l'auteur d'une deuxième récidive (quelle que soit sa gravité), il risquait une peine d'emprisonnement allant de 25 ans à la perpétuité[*]. Aucune exception n'était prévue et aucune faille ne permettrait de contourner cette loi[1].

Reynolds et son groupe recueillirent les milliers de signatures nécessaires à l'organisation d'un référendum sur le projet de loi. Celui-ci fut appuyé par une écrasante majorité de Californiens (72 %) et, au printemps de 1994, il fut adopté, pratiquement tel qu'il avait été rédigé dans la cour arrière de Mike Reynolds.

Pour le criminologue Franklin Zimring, il s'agit de « l'expérience la plus importante en matière de droit pénal de toute l'histoire des États-Unis ». Entre 1989 et 1999, le nombre de détenus dans les prisons californiennes a doublé, tandis que le taux de criminalité est tombé en chute libre. Entre 1994 et 1998, le nombre d'homicides, de viols, de vols, d'agressions, de cambriolages et de vols d'autos a diminué respectivement de 41,4 %, de 10,9 %, de 38,7 %, de 22,1 %, de 29,9 % et de 36,6 %. Mike Reynolds avait juré à sa fille sur son lit de mort qu'il ferait tout ce qui était en son pouvoir pour que ce qui lui était arrivé n'arrive à personne d'autre. De son deuil est née une véritable révolution.

« À l'époque, il y avait 12 meurtres par jour en Californie. Aujourd'hui, il y en a 6, dit Reynolds. Je me plais à penser que, chaque jour, 6 personnes ont la vie sauve grâce à cette loi. » Au mur, la photo de Kimber est entourée de plaques, de photos de son père en compagnie de toutes sortes de dignitaires, de lettres encadrées, de certificats, etc., qui attestent tous du rôle extraordinaire que Reynolds a joué dans la politique de la Californie. « Au cours de son existence, une personne peut avoir l'occasion de sauver une vie, poursuit-il. Elle aidera quelqu'un à sortir d'une maison en feu, empêchera quelqu'un de se noyer, etc. Combien de gens ont la chance de sauver la vie de six personnes par jour ? Je trouve que j'ai beaucoup de chance. »

Il fait une pause, comme pour se remémorer tout ce qui s'est passé au cours des vingt dernières années, depuis la promesse qu'il a faite à Kimber. Reynolds sait très bien s'exprimer et il est extrêmement persuasif. On imagine très bien à quel point, même écrasé par la peine, il a pu être convaincant à l'émission de Ray Appleton.

> Pensez au type qui a inventé la ceinture de sécurité, reprend-il. Connaissez-vous son nom ? Pas moi. Aucune idée. Et pourtant, on ne compte plus le nombre de personnes en sécurité grâce à lui. Même chose avec les coussins de sécurité. Des systèmes simples, inventés par des gens ordinaires comme moi, ont sauvé beaucoup de vies. Nous n'attendons pas de félicitations ni d'encouragements. Tout ce qui nous intéresse, ce sont des résultats. Les résultats, c'est ma plus grande récompense.

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que, malgré les meilleures intentions du monde, les Britanniques n'ont pas pu empêcher la guerre d'éclater en Irlande du Nord, une guerre sanglante qui a duré trente ans. Ils n'ont pas compris que le pouvoir a des limites. Il doit être considéré comme légitime par ceux qui le subissent, sinon il engendre l'insubordination, soit l'exact contraire de l'effet recherché. Dans le cas de Mike Reynolds, en revanche, le recours au pouvoir officiel semble avoir été très efficace. Pour s'en convaincre, il n'y a qu'à jeter un coup d'œil aux statistiques sur la criminalité de l'État de Californie.

Eh bien, rien ne saurait être plus éloigné de la vérité.

3.

Pour explorer plus avant cette idée, revenons sur un thème abordé au chapitre 2 : la courbe en U inversé. Comme nous l'avons vu, ce modèle démontre que « plus » n'est pas toujours mieux ; c'est notamment le cas de l'argent (par rapport à l'éducation des enfants) et du nombre de professeurs (par rapport au nombre d'élèves, toujours aux fins de l'éducation). Au-delà d'un certain point, les ressources supplémentaires que les puissants estiment être leur plus grand avantage ne servent qu'à empirer les choses. En réalité, la courbe en U inversé signale des *limites*.

Il y a quelques années, des scientifiques se sont justement demandé si la relation entre la répression du crime et la criminalité ne suivait pas, elle aussi, une courbe en U inversé. Autrement dit, était-il possible qu'à partir d'un certain point l'accroissement de la sévérité des peines fasse augmenter le taux de criminalité ? Cette hypothèse était tellement audacieuse qu'elle a créé toute une controverse.

À l'époque de l'adoption de la loi des trois fautes, personne ne pensait que l'on pouvait aller trop loin en matière de répression du crime. Mike Reynolds et ses partisans croyaient plutôt que le taux de criminalité était inversement proportionnel au taux d'incarcération et à la période de détention. Mike Reynolds m'explique :

> Avant la loi des trois fautes, même un meurtre prémédité n'était passible que de 16 ans de prison, avec possibilité de libération conditionnelle au bout de huit ans. Dans

> ces conditions, le crime était une entreprise très viable. C'est dans la nature de l'être humain de suivre la voie de la facilité. Et il est beaucoup plus facile de cambrioler, de voler, de prendre de la drogue que de se magner le derrière pour trouver du boulot, travailler 40 heures par semaine, pointer et se faire traiter comme de la merde par des clients. Qui a besoin de ça ? Si on avait un fusil, on pouvait gagner très rapidement autant d'argent qu'on le voulait. Et, si on se faisait prendre, on pouvait toujours négocier sa peine à la baisse. C'était vrai dans 95 % des cas. Et, si on recommençait une troisième fois, on ne purgeait que la moitié de la peine. En fin de compte, on pouvait commettre beaucoup de crimes avant de se faire attraper et poursuivre en justice.

En fait, Reynolds adhère totalement à la thèse de Leites et Wolf sur la dissuasion : « Au cœur de notre analyse se trouve l'hypothèse selon laquelle la population se comporte de façon "rationnelle" : elle calcule les coûts et les avantages associés à différentes lignes de conduite, et elle prend des décisions en conséquence. » Pour lui, les criminels estiment que les avantages de la criminalité dépassent ses coûts (ses risques). Il s'agit donc de hausser ces coûts de manière que, dorénavant, il ne soit pas plus facile de voler et de cambrioler que de gagner honnêtement sa vie. Et, si malgré tout certains criminels récidivent, on peut toujours les emprisonner pour le restant de leurs jours, de manière à ce qu'ils n'aient plus jamais l'occasion de commettre d'autres crimes. Bref, en matière d'ordre public, Reynolds croit que « plus » est toujours mieux.

Mais est-ce le cas ? Pour répondre à cette question, examinons les prémisses sur lesquelles repose la loi des trois fautes à la lumière de la courbe en U inversé. Commençons par la première prémisse, à savoir que les criminels réagiront à l'augmentation des coûts de la criminalité en commettant moins de crimes. C'est effectivement le cas lorsque les coûts sont vraiment faibles au départ. Une célèbre étude de cas permet de le vérifier.

En 1969, les policiers de Montréal déclenchèrent une grève qui dura seize heures. Cette ville d'envergure internationale est située dans un pays considéré comme l'un des plus stables et respectueux des lois. Que se passa-t-il pendant la grève ? Le chaos. Il y eut tellement de cambriolages – en plein jour – que pratiquement toutes les banques durent fermer leurs portes. Les pillards brisèrent les vitres des magasins du centre-ville et s'en donnèrent à cœur joie. Une étrange guerre se déclara. Depuis un certain temps déjà, les chauffeurs de taxi de la ville et le service de limousine Murray Hill se disputaient le droit d'aller chercher des clients à l'aéroport. Ce jour-là,

les représentants des deux camps se battirent comme s'ils défendaient une principauté dans l'Europe du Moyen Âge. Des cocktails Molotov furent lancés, des coups de feu tirés. Les chauffeurs de taxi incendièrent un autobus qu'ils envoyèrent s'écraser contre les portes du garage de Murray Hill. C'est du *Canada* qu'il est question ici. Mais tout rentra dans l'ordre aussitôt que les policiers revinrent au travail. Dans ce cas, les menaces d'arrestations et de sanctions fonctionnèrent.

Manifestement, il y a une grande différence entre risque de sanction et absence de sanction – tout comme il y a une grande différence entre une classe de 40 élèves et une classe de 25 élèves. Nous sommes ici dans la phase ascendante de la courbe en U inversé, où les interventions, ressources ou stratégies sont encore efficaces.

Mais, dans le modèle de la courbe en U inversé, ces interventions, ressources ou stratégies cessent d'être efficaces après un certain point. C'est justement ce que soutiennent de nombreux criminologues à propos de la sévérité des sanctions et des peines criminelles. Il y a quelques années, les chercheurs Richard Wright et Scott Decker ont exploré cet aspect en interviewant 86 auteurs de vols à main armée. Voici deux extraits des entretiens qu'ils ont réalisés :

> Je faisais un effort pour ne pas penser au risque de me faire prendre. C'est trop dérangeant. Tu ne peux pas te concentrer si tu n'arrêtes pas de penser à ce qui va se passer si jamais ça tourne mal. Quand je décidais de commettre un vol, je me concentrais sur cette tâche et sur rien d'autre.
>
> C'est pour ça qu'on se défonce. Quand on prend de la drogue, on ne pense pas aux risques. Ce qui arrivera arrivera. On s'en fout à ce moment-là[2].

Bref, même s'ils subissaient beaucoup de pression, ces criminels restaient indifférents à la menace de sanctions. Ils étaient tout simplement incapables de voir aussi loin.

Reynolds voulait faire peur aux criminels, il voulait qu'ils y pensent à deux fois avant de commettre l'irréparable. Or, pour que cette stratégie fonctionne, il faut que les criminels réfléchissent de cette façon. Joe Davis et Douglas Walker étaient accros à la méthamphétamine. Avant de s'en prendre à Kimber Reynolds, ils avaient essayé de voler une voiture en plein jour. Et souvenez-vous de ce que Walker a dit : *Je ne pensais pas vraiment à grand-chose.*

Quand ça arrive, ça arrive. C'est arrivé tout d'un coup. On était là, en train de faire ce qu'on fait. C'est tout ce que je peux vous dire. Est-ce le genre de personne qui y pense à deux fois avant de faire quoi que ce soit ?

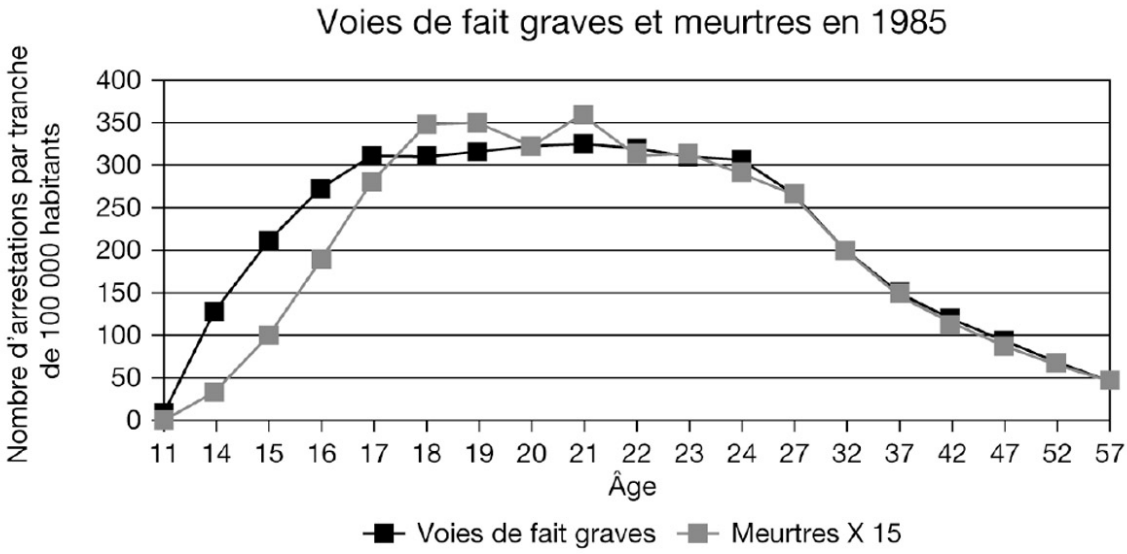
« J'ai parlé à des amis de la famille de Joe, dit Reynolds, et ils lui ont demandé pourquoi il avait tiré sur Kimber. Apparemment, ce n'était pas pour avoir son sac à main, car il l'avait déjà. C'était plutôt à cause de la façon dont elle le regardait. Il lui a tiré une balle dans la tête parce qu'il trouvait qu'elle n'avait pas l'air de le respecter ni de le prendre au sérieux. » Les propos mêmes de Reynolds contredisent la logique de la loi des trois fautes. Joe Davis a tué Kimber Reynolds parce qu'il trouvait qu'elle ne lui témoignait pas le respect qu'il méritait, tout ça *après s'être emparé de son sac à main et pendant qu'il appuyait un revolver sur sa tempe*. Ce n'est certainement pas en rendant les peines et les sanctions plus sévères que l'on peut convaincre quelqu'un dont le cerveau fonctionne ainsi de cesser de s'adonner au crime. Vous et moi y sommes sensibilisés, car nous faisons partie de la société. Mais pas les criminels.

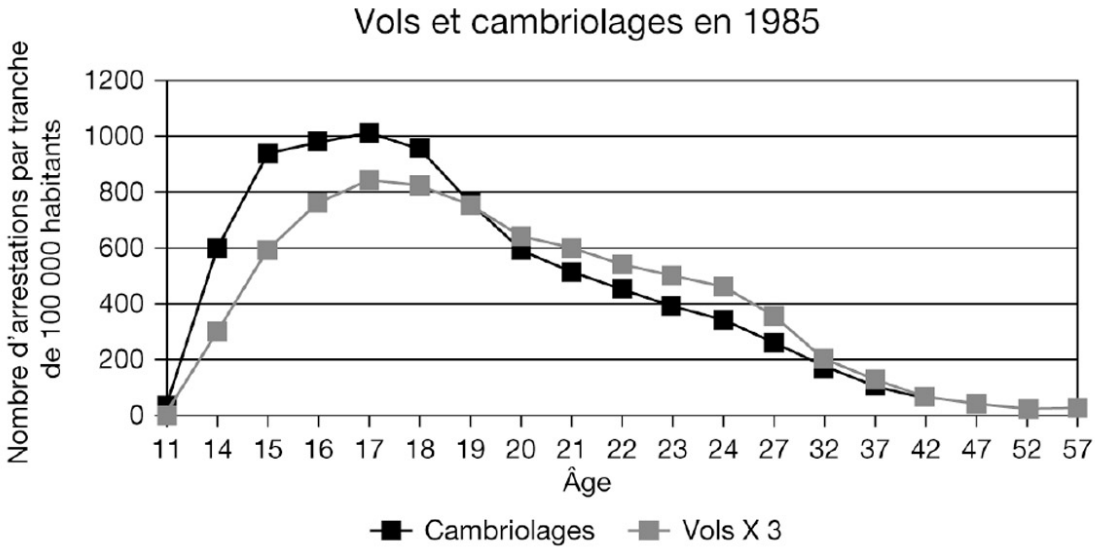
« En réalité, écrit le criminologue David Kennedy[3], ceux qui sont prêts à commettre un crime – souvent de façon impulsive et souvent avec des facultés affaiblies – en calculant qu'ils ne risquent pratiquement pas de se faire prendre, feront probablement le même calcul le lendemain, et cela, même s'ils risquent une sanction *encore plus sévère*[*]. »

Selon la deuxième prémisse de la loi des Trois fautes, chaque année qu'un criminel passe derrière les barreaux est une année où il ne commet pas de crime. Or, cette proposition est problématique, car elle ne s'appuie sur aucune donnée statistique.

En 2011, un criminel avait en moyenne 43 ans lorsqu'il était condamné pour une troisième faute. Avant l'adoption de la loi des Trois fautes, ce criminel était condamné à cinq ans de prison, tandis qu'en vertu de la loi des Trois fautes il passait désormais au moins vingt-cinq ans derrière les barreaux. Dans le premier cas, il était libéré à 48 ans, tandis que dans le second cas il était libéré à 68 ans. Logiquement, la question à se poser est la suivante : combien de méfaits les criminels commettent-ils entre 48 et 68 ans ? La réponse : pas tant que ça.

Les graphiques suivants illustrent la relation entre l'âge et certains crimes : voies de fait graves, meurtres, vols et cambriolages[4] :





Ce sont les criminels plus jeunes que l'on a intérêt à incarcérer longtemps, car ce sont eux les plus actifs. Et tout ce que l'on fait en emprisonnant pendant de longues périodes des criminels qui ont passé l'étape cruciale de la mi-vingtaine, c'est protéger la société de gens qui sont devenus nettement moins dangereux.

Nous arrivons maintenant à la question fondamentale : y a-t-il un point à partir duquel la répression plus sévère du crime *empire* les choses ? Autrement dit, le lien entre sanction et criminalité se traduit-il vraiment par une courbe en U inversé ? Et, si oui, à partir de quel moment la courbe commence-t-elle sa phase descendante ?

Le criminologue Todd Clear a mené des recherches très pertinentes sur la question[5]. Selon lui, l'incarcération n'empêche pas seulement les criminels de faire d'autres victimes. Elle a aussi un effet indirect sur leur entourage. Beaucoup de détenus ont des enfants (c'est le cas de 25 % des délinquants *juvéniles*). Et ils ne sont pas tous des pères violents, absents, imprévisibles. Dans plusieurs cas, ils soutiennent financièrement leurs familles – grâce à des revenus tirés d'activités autant honnêtes qu'illégales. Perdre son père parce qu'il est envoyé en prison est aussi traumatisant et bouleversant que de le perdre parce qu'il est mort ou qu'il a divorcé. L'enfant qui vit cette épreuve risque trois à quatre fois plus qu'un autre de devenir lui-même délinquant et est au moins deux fois plus susceptible de souffrir de troubles mentaux graves.

Le criminel garde des séquelles psychologiques de son séjour en prison. Lorsqu'il a fini de purger sa peine, ses perspectives d'emploi se sont beaucoup réduites. Il a aussi perdu beaucoup d'amis qui n'étaient pas des criminels et les a remplacés par des criminels. S'il rentre dans sa famille, il lui fait subir une pression affective et financière encore plus forte qu'elle ne l'était lorsqu'il l'a quittée pour aller en prison.

Malgré ces dommages collatéraux, souligne Clear, il reste toujours plus avantageux de mettre les criminels derrière les barreaux. Sauf, précise-t-il, si l'on enferme *trop* de gens pendant de *trop* longues périodes ; dans ce cas, les dommages collatéraux dépassent les avantages. Plus précisément, le criminologue estime que retirer d'un secteur donné un grand nombre d'hommes pour les envoyer en prison, puis les y renvoyer une fois leur peine purgée, n'est pas sain pour les non-criminels qui vivent dans ce secteur[*].

Clear et sa collègue Dina Rose ont entrepris de vérifier cette hypothèse à Tallahassee, en Floride. Pour chaque quartier, ils ont comparé le nombre de personnes incarcérées sur une année et l'évolution du taux de criminalité pendant l'année qui a suivi. Ils ont

ainsi pu déterminer le point à partir duquel la courbe en U inversé amorçait sa phase descendante. « Si plus de 2 % de la population d'un quartier donné va en prison, conclut Clear, l'effet des sanctions et des peines se met à diminuer et le taux de criminalité commence à augmenter. »

C'est ce que pressentait Jaffe à Brownsville. Les dommages qu'elle tentait de réparer avec des étreintes et des dindes étaient causés, non pas par une absence, mais bien par une *surabondance* de mesures d'ordre public. Il y avait tellement de pères, de frères et de cousins incarcérés dans ce secteur que le reste de la population en était venu à se méfier de la loi. Brownsville était pleinement dans la phase descendante de la courbe en U inversé.

En Californie, en 1989, il y avait 76 000 personnes derrière les barreaux. Dix ans plus tard, en grande partie grâce à la loi des trois fautes, ce chiffre avait plus que doublé. Toutes proportions gardées, au tournant du XXIe siècle, la Californie comptait de *cinq à huit fois plus* de détenus que le Canada ou l'Europe de l'Ouest. Est-il possible que la loi des trois fautes ait transformé la Californie en un grand Brownsville ?

Mike Reynolds est convaincu que, grâce à sa croisade contre le crime, il a contribué à sauver la vie de six personnes par jour. En effet, une fois la loi des trois fautes adoptée, le taux de criminalité a nettement diminué en Californie. Mais si l'on regarde les choses de plus près, on constate que la tendance était déjà à la baisse non seulement en Californie, mais ailleurs aux États-Unis, et cela, même dans les États où l'on ne cherchait pas activement à réprimer le crime. Plus on l'étudie, moins la loi des trois fautes semble efficace. Certains criminologues considèrent qu'elle a effectivement fait diminuer le taux de criminalité, tandis que d'autres estiment que l'argent consacré à l'incarcération des criminels aurait pu servir à des fins plus utiles. Selon une étude récente, la loi des trois fautes a fait diminuer le taux de criminalité en général, mais augmenter le nombre de crimes violents. Et, dans l'ensemble, une majorité de chercheurs estiment que cette loi n'a aucun effet sur la criminalité, certains allant même jusqu'à affirmer qu'elle l'*a augmentée*[6]. L'État de la Californie a mené l'expérience la plus importante en matière de droit pénal de toute l'histoire des États-Unis et, vingt ans et des dizaines de

milliards de dollars plus tard, personne ne peut garantir l'efficacité de son résultat[*]. En novembre 2012, la Californie a finalement abandonné la partie et a radicalement adouci la loi[*].

4.

Wilma Derksen faisait du ménage lorsque sa fille Candace lui téléphona pour lui demander de venir la chercher à l'école[7]. C'était un vendredi après-midi de novembre, une dizaine d'années avant la mort de Kimber Reynolds. Les Derksen vivaient à Winnipeg, au Manitoba. Dehors, la température était bien en deçà du point de congélation. Wilma fit un rapide calcul pendant qu'elle entendait Candace ricaner et flirter avec un garçon à l'autre bout du fil, et ses deux autres enfants de 2 et de 9 ans se disputer dans la pièce d'à côté. Les Derksen n'avaient qu'une seule voiture, et Wilma devait aller chercher son mari, Cliff, au travail, une heure plus tard. Si elle allait aussi chercher Candace, elle passerait beaucoup de temps en voiture avec trois enfants affamés. Et puis, la maison était vraiment en désordre. Candace avait 13 ans, ce n'était plus une enfant, elle pouvait prendre l'autobus.

« Candace, as-tu de l'argent pour prendre le bus ?

— Ouais.

— Eh bien, prends-le. Je ne peux pas aller te chercher. »

Wilma retourna à ses tâches ménagères. Elle plia du linge, passa l'aspirateur, s'affaira autour de la maison. Soudain, elle se rendit compte que Candace aurait dû être rentrée depuis un moment. Dehors, il faisait plus froid. Il s'était mis à neiger. Et Wilma savait que sa fille ne s'était pas habillée assez chaudement le matin. Elle se mit à faire les cent pas entre la fenêtre qui donnait sur la rue et celle qui donnait sur la ruelle, les deux voies par lesquelles Candace pouvait arriver. Les minutes s'écoulèrent. Il était temps d'aller chercher Cliff. Elle habilla ses deux enfants, les installa dans la voiture et conduisit lentement dans Talbot Avenue, la rue qui reliait le quartier des Derksen à l'école. Elle jeta un coup d'œil à l'intérieur du 7-Eleven, où Candace traînait parfois. Elle se rendit jusqu'à l'école, dont elle trouva les portes verrouillées. « Maman, où est Candace ? »

demanda sa fille de 9 ans. Wilma se dirigea vers le bureau de son mari.

« Candace n'est pas rentrée, lui dit-elle lorsqu'il monta dans la voiture. Et je ne la trouve pas. Je suis inquiète. »

Ils revinrent à la maison, et se postèrent aux fenêtres. Ils appelèrent tous les amis de la jeune fille. Personne ne l'avait vue depuis l'après-midi. Wilma alla même chez le garçon avec qui Candace flirtait. Celui-ci l'avait laissée dans Talbot Avenue. Les Derksen appelèrent alors la police. À 23 heures, deux agents se présentèrent à leur porte. Ils leur posèrent toutes sortes de questions pour déterminer s'il y avait lieu de croire à une fugue.

Les Derksen entreprirent eux-mêmes des recherches intensives en se faisant aider par des amis, les gens de leur église et l'école. Ils accrochèrent des avis partout dans Winnipeg. Ils prièrent, pleurèrent, passèrent des nuits blanches. Un mois passa. Pour se changer les idées, ils emmenèrent leurs deux jeunes enfants voir le film *Pinocchio*. Cela fonctionna jusqu'au moment où Geppetto, le cœur brisé, part à la recherche de son fils perdu.

En janvier, sept semaines après la disparition de Candace, les Derksen furent appelés au poste de police. Les deux agents affectés à leur dossier demandèrent à parler à Cliff en privé. Après quelques minutes, ils amenèrent Wilma dans la pièce où son mari se trouvait, et refermèrent la porte derrière eux.

« Wilma, dit Cliff, ils ont trouvé Candace. »

Son corps avait été retrouvé dans un abri de jardin, à quelque 250 mètres de la résidence des Derksen. Elle avait les mains et les pieds attachés. Elle était morte de froid.

5.

Les Derksen ont éprouvé un choc semblable à celui de Mike Reynolds et ont souffert autant que lui. La disparition de Candace a suscité le même émoi à Winnipeg que le meurtre de Kimber Reynolds à Fresno. Mais là s'arrêtent les ressemblances entre les deux tragédies.

Lorsque les Derksen rentrèrent chez eux, les parents et les amis affluèrent. Toute la journée, la maison grouilla de monde. Vers 22 heures, il ne restait plus que les Derksen et quelques proches. Ils étaient en train de manger de la tarte aux cerises dans la cuisine lorsqu'on sonna à la porte.

« Je croyais que c'était quelqu'un qui avait oublié quelque chose », dit Derksen, assise dans le jardin de sa maison à Winnipeg. Elle parle lentement. C'est avec beaucoup d'hésitation qu'elle évoque le jour le plus long de sa vie.

Un inconnu d'une cinquantaine d'années se tenait sur le pas de sa porte. « Moi aussi, on a assassiné mon enfant », dit-il simplement. Sa fille s'était fait tuer dans un café quelques années auparavant, et on en avait beaucoup parlé à Winnipeg. Un suspect du nom de Thomas Sophonow avait été arrêté et avait subi trois procès. Il avait passé quatre ans en prison avant d'être déclaré non coupable devant la cour d'appel.

L'homme prit place dans la cuisine. On lui servit une part de tarte. Il se mit à parler. Wilma Derksen se souvient :

> Il nous a raconté les moindres détails des trois procès. Il avait tout noté dans un petit carnet noir. Il avait même les factures qu'il avait payées. Il les a alignées sur la table. Il a parlé de Sophonow, des lacunes des procès, du fait qu'il n'y avait pas de justice, de la colère qu'il ressentait, de l'incapacité du système à imputer le crime au coupable. Il aurait voulu que les choses soient claires. Tout ce processus l'avait détruit et avait détruit sa famille. Il ne pouvait plus travailler. Sa santé s'était détériorée. Il a énuméré les médicaments qu'il prenait. J'ai même craint qu'il n'ait un infarctus dans la cuisine. Je ne pense pas qu'il était divorcé, mais on sentait que c'était fini entre lui et sa femme. Il n'a pas beaucoup parlé de sa fille. Il était surtout obsédé par le fait que justice n'avait pas été faite. Ça se voyait. Il n'a même pas eu besoin de nous le dire. On pouvait le sentir. Il n'arrêtait pas de dire : « Je vous raconte tout cela pour que vous sachiez à quoi vous attendre. » Finalement, bien après minuit, il a arrêté. Il n'avait plus rien à dire. Il a regardé sa montre. Il s'est levé et il est parti.
>
> Quelle horrible journée ! Vous pouvez imaginer. Comment l'expliquer… Nous étions hébétés, comme engourdis. Malgré tout, cette expérience m'a atteinte profondément. Je sentais que quelque chose d'important se passait. Je sentais que je devais faire attention.

Cet inconnu avait présenté son propre destin comme quelque chose d'inévitable. *Je vous raconte tout cela pour que vous sachiez à quoi vous attendre.* Mais les Derksen entendirent non pas une prédiction, mais un avertissement. Effectivement, c'est ce qui *pouvait* les attendre. S'ils laissaient le meurtre de leur fille les consumer, ils ruineraient effectivement leur santé, leur raison et leur mariage.

« S'il ne s'était pas présenté chez nous ce soir-là, dit Derksen, nous aurions peut-être agi différemment. Avec le recul, je comprends qu'il nous a forcés à envisager une autre option. Il nous a forcés à trouver des moyens de nous en sortir. »

Les Derksen se mirent au lit et tentèrent de dormir. Les funérailles avaient lieu le lendemain. Après la cérémonie, ils acceptèrent de parler aux journalistes. Pratiquement tous les médias de la province du Manitoba étaient représentés.

« Que ressentez-vous envers la personne qui a fait cela à Candace ? demanda un reporter.

— Nous voudrions savoir de qui il s'agit pour lui offrir un peu de l'amour qui semble manquer dans sa vie, répondit Cliff.

— Nous voulions surtout retrouver Candace, poursuivit Wilma. C'est fait. Je n'ai pas *encore* pardonné à cette personne. Mais qui n'a jamais rien fait d'épouvantable dans sa vie ou eu très envie de le faire ? »

6.

Le comportement de Wilma Derksen est-il plus – ou moins – héroïque que celui de Mike Reynolds ? Il est tentant de poser cette question, mais ce n'est pas la bonne. L'un comme l'autre ont agi avec les meilleures intentions du monde et de façon très courageuse. Mais ils ont un regard différent sur ce que le pouvoir permet d'accomplir.

Les Derksen ont réfréné leur instinct de vengeance, car ils ne voyaient pas ce que cela donnerait. Ils ne croient pas au pouvoir des géants. Il faut dire qu'ils sont de confession mennonite, une religion pacifique s'il en est.

La famille de Wilma vient de Russie, où beaucoup de mennonites, établis depuis le XVIII^e^ siècle, furent cruellement persécutés lors de la révolution et pendant l'ère stalinienne. La propre grand-tante de Derksen, qui enseignait la religion à l'école du dimanche, fut massacrée avec ses élèves. Des villages entiers furent rasés, les fermes pillées et réduites en cendres. Des centaines d'hommes furent déportés en Sibérie. C'est par milliers que les mennonites s'enfuirent aux États-Unis et au Canada.

Souvent, les héros religieux sont de grands guerriers ou des prophètes. Le héros des mennonites est un martyr. Au XVIe siècle, Dirk Willems fut emprisonné dans la tour d'un château à cause de ses croyances religieuses. Avec des chiffons, il se fabriqua une corde qui lui permit de s'enfuir par la fenêtre de sa cellule. Il courut sur les douves gelées entourant le château, poursuivi par un gardien. Pendant que Willems arrivait sain et sauf de l'autre côté de la douve, la glace céda sous le poids du gardien, lequel s'enfonça dans les eaux glaciales. Willems fit demi-tour pour le sauver. Cet acte de compassion lui valut un retour en prison, la torture et le bûcher. Pendant qu'il se consumait lentement, il répéta « Ô, mon Seigneur, mon Dieu » soixante-dix fois[*].

« C'est à l'école que j'ai appris à composer autrement avec l'injustice, dit Derksen. On nous a enseigné l'histoire de la persécution. Nous avions cette image du Miroir des martyrs qui remontait au XVIe siècle. Toute la philosophie mennonite est basée sur la miséricorde. Nous pardonnons et nous passons à autre chose. » Le pardon est un commandement chez les mennonites : *Pardonne à ceux qui t'ont offensé.* Mais c'est aussi une stratégie pratique qui peut s'exprimer comme suit : Il y a des limites à ce que les mécanismes officiels du châtiment peuvent accomplir. Les mennonites croient à la courbe en U inversé.

Mike Reynolds, lui, ne croyait pas aux limites du pouvoir. Par principe, il était convaincu que la loi lui permettrait d'obtenir justice pour la mort de sa fille. Lors de notre conversation, il évoque la fameuse cause de Jerry DeWayne Williams.

En 1995, Williams fut arrêté pour avoir volé une part de pizza à des enfants sur la jetée de Redondo Beach au sud de Los Angeles. Puisque le jeune homme avait déjà été condamné à cinq reprises pour différents délits (vol, possession de drogue et violation de conditions de libération conditionnelle), son dernier méfait compta comme une troisième faute en vertu de la loi des trois fautes. Il fut condamné à passer vingt-cinq ans derrière les barreaux, soit une peine plus sévère que celle de son compagnon de cellule, coupable de meurtre[*]. Cette cause marqua le début d'une campagne contre la loi des trois fautes, car elle soulignait à grands traits tout ce qui clochait dans celle-ci.

Mais Mike Reynolds n'a jamais compris pourquoi la cause de Williams avait provoqué un tel tollé au sein de la population. Pour lui, les choses étaient claires et nettes : en désobéissant à répétition aux règles imposées par la société, Williams avait renoncé à son droit à la liberté. C'était un principe fondamental. « Ceux qui se font prendre après une troisième faute, me dit Reynolds, n'ont que ce qu'ils méritent. » Il trouvait important que le châtiment infligé à Williams serve d'exemple. « Ce qui met un frein à la criminalité plus que toute autre chose poursuit-il, c'est chaque reportage des médias sur un idiot qui a commis une troisième faute en volant une part de pizza. »

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les Britanniques ne pouvaient pas permettre aux gens de fabriquer des bombes, de cacher des armes automatiques chez eux et de se tirer dessus en plein jour. Aucune société civile ne peut survivre dans ces circonstances. Le général Freeland avait parfaitement le droit de sévir au début du conflit nord-irlandais.

Mais pas plus que Reynolds, le général Freeland n'a compris que l'abus de pouvoir et d'autorité a un effet boomerang. S'il était sensé de fouiller une maison dans Lower Falls (celle vers laquelle les Britanniques avaient été orientés par un indicateur), la mise à sac de tout le quartier n'a fait qu'empirer les choses. Il est à noter que, au milieu des années 1970 en Irlande du Nord, toutes les maisons habitées par des catholiques avaient été fouillées en moyenne à deux reprises. Dans certains quartiers, cette moyenne passait à dix. Entre 1972 et 1977, *25 % des hommes catholiques âgés de 16 à 44 ans ont été arrêtés au moins une fois*[8]. Même si chacun d'eux avait fait quelque chose d'illégal, un tel degré de répression ne peut que nuire[*].

Il n'est pas facile d'admettre que le pouvoir a ses limites, surtout lorsqu'on considère son propre pouvoir comme le plus grand avantage qui soit. Certes, on ne peut pas en vouloir à un homme dont la fille s'est fait assassiner de croire au pouvoir et de penser que seule la loi lui permettra d'obtenir une forme de réparation. Mais, en contribuant à rendre le système pénal et carcéral plus sévère en Californie, Mike Reynolds n'a pas contribué à améliorer cette société.

Beaucoup de gens viennent à Fresno pour discuter de la loi des trois fautes avec Reynolds et faire une sorte de pèlerinage. En effet,

Reynolds a l'habitude de les emmener au Daily Planet pour leur montrer où sa fille a pris son dernier repas. Il s'est même disputé avec la propriétaire du restaurant. Elle lui a dit que ses tournées nuisaient à la bonne marche de ses affaires. « Quand cela va-t-il cesser ? » lui a-t-elle demandé. Reynolds est blanc comme un linge quand il me rapporte l'incident. « Ça nuit peut-être à ses affaires, mais ça a brisé nos vies, dit-il. Je lui ai dit que j'arrêterais quand on me rendrait ma fille[9]. »

À la fin de mon entretien avec Reynolds, celui-ci me propose justement d'aller voir où Kimber a été assassinée. Je décline l'invitation. C'est trop. Reynolds me prend le bras.

« Avez-vous un portefeuille ? » me demande-t-il. Il me tend alors une petite photo de sa fille. « Elle a été prise un mois avant qu'elle ne meure. Peut-être que vous pourriez la mettre dans votre portefeuille et y penser quand vous l'ouvrirez. Parfois, il faut mettre un visage sur un événement. » Mike Reynolds sera toujours en deuil. « Elle avait toute la vie devant elle. Et on l'a tuée de sang-froid. Le mouvement anti-loi des trois fautes, c'est de la foutaise. Il faut qu'on réprime cette violence. »

7.

En 2007, les Derksen reçurent un message des enquêteurs de la police, qui les priaient de les contacter. « Je n'avais pas envie de rappeler », dit Wilma Derksen. De quoi pouvait-il bien être question vingt ans après la disparition de Candace ? Les Derksen s'étaient efforcés de passer à autre chose. À quoi donc cela servirait-il de rouvrir de vieilles plaies ? Ils rappelèrent la police au bout de deux mois. On leur apprit qu'on avait trouvé le meurtrier de Candace.

Grâce aux progrès de la science, on avait pu enfin identifier l'ADN prélevé sur les lieux du crime. Il appartenait à Mark Grant, un homme qui avait vécu non loin des Derksen à l'époque. Il avait commis de nombreux crimes sexuels et passé la majeure partie de sa vie d'adulte en prison. Son procès débuta en janvier 2011.

Wilma Derksen était terrifiée. Elle ne savait pas comment elle réagirait. Elle avait tenté d'enfouir ces événements tragiques au fond

de sa mémoire, mais tout refaisait soudain surface. Elle prit place dans la salle d'audience. Grant avait l'air malade et diminué avec son visage bouffi et son teint terreux. Il avait les cheveux tout blancs. « Le plus étrange, c'était son hostilité, dit-elle. Je ne comprenais pas pourquoi il était en colère contre nous. C'est nous qui aurions dû être en colère contre lui. C'est seulement à la fin de l'enquête préliminaire que je l'ai regardé. *Voilà donc l'homme qui a tué Candace.* Je me rappelle que nos regards se sont croisés. *Qui êtes-vous ? Comment avez-vous pu ? Comment avez-vous pu agir ainsi ?*

> Mais le pire – je m'excuse, je vais pleurer –, le pire, c'est lorsque j'ai compris la manière dont il avait attaché Candace et ce que ça voulait dire… La sexualité prend différentes formes, et je n'avais pas compris jusque-là… Je suis une mennonite naïve. Savoir qu'il avait tiré du plaisir à voir Candace souffrir, qu'il avait joui de la torturer… Ça n'avait pas de sens. Pour moi, c'était pire qu'un viol, vous comprenez ? C'était inhumain. Je peux comprendre un désir sexuel qui tourne mal, mais ça, c'était du massacre.

Au moment de l'assassinat de Candace, Wilma et Cliff ne connaissaient ni le nom ni le visage du meurtrier. Cela leur avait permis de pardonner de façon abstraite. Mais dorénavant, ils *savaient*. Derksen poursuit :

> Je n'étais plus capable de pardonner. Les choses étaient devenues beaucoup plus compliquées. Je voulais qu'il meure, je voulais que quelqu'un se charge de le tuer. J'étais aux prises avec des sentiments de vengeance, ce qui n'est pas sain du tout. C'était comme si je le soumettais à la torture à son tour.
> Un jour, à cette époque, j'ai un peu perdu les pédales à l'église. J'étais avec un groupe d'amies et je me suis mise à pester contre la déviance sexuelle. Le lendemain matin, l'une d'entre elles m'a téléphoné pour que j'aille prendre le petit déjeuner chez elle. Elle a insisté pour que j'aille chez elle, elle ne voulait pas aller dans un endroit public. Elle m'a alors parlé de sa dépendance à la pornographie, à l'esclavage sexuel et au sadomasochisme. Elle connaissait cet univers, elle le comprenait. Elle m'a tout révélé. À ce moment-là, je me suis rappelé que je l'aimais. Nous avions travaillé ensemble à l'église. Tout ce côté dysfonctionnel chez elle, je n'en avais jamais eu connaissance.

Derksen parle depuis un bon moment et les émotions ont pris le dessus. Son débit est très lent, sa voix, à peine audible. « Mon amie était très inquiète, poursuit-elle. Elle avait vu ma colère, et elle se demandait si j'en resterais prisonnière, si je la dirigerais contre elle. Elle avait peur que je la rejette. » Pour comprendre et passer l'éponge sur le comportement de son amie, Derksen comprit qu'elle devait pardonner à Grant. Il ne pouvait pas y avoir d'exceptions commodes à sa morale.

« J'ai dû me faire violence, dit-elle. J'étais réticente. Je ne suis pas une sainte. Je ne suis pas toujours miséricordieuse. Il aurait été beaucoup plus facile pour moi de militer pour des revendications, car beaucoup de gens m'appuyaient. Je serais probablement une grande militante maintenant. J'aurais pu avoir toute une organisation derrière moi. »

Autrement dit, Wilma Derksen aurait pu être Mike Reynolds. Elle aurait pu se battre pour avoir sa propre loi des trois fautes. Elle a choisi de s'abstenir. « Cela aurait été plus facile au début, poursuit-elle. Mais, à la longue, je pense que j'y aurais perdu Cliff et mes enfants. D'une certaine façon, j'aurais fait à d'autres ce que Grant a fait à Candace. »

Un homme utilise tout le pouvoir de la loi pour vivre son deuil et finit par entraîner l'État dans une entreprise coûteuse et peu fructueuse. Une femme tourne le dos à ce que lui promettait le pouvoir, et trouve la force de pardonner, tout en épargnant son mariage et sa raison. C'est le monde à l'envers.

9
André Trocmé
« Nous tenons à vous faire savoir qu'il y a parmi nous un certain nombre de juifs. »

1.

En juin 1940, après sa défaite aux mains des Allemands, la France instaura un gouvernement provisoire dans la ville de Vichy. Véritable dictature, le régime de Vichy fut dirigé par un héros de la Première Guerre mondiale, le maréchal Philippe Pétain, qui collabora activement avec les Allemands. Instituant des lois antisémites, il dépouilla les juifs français de leurs droits et de leurs activités professionnelles, et les confina dans des camps de détention. Il adopta plusieurs autres mesures autoritaires plus ou moins importantes, dont l'obligation pour les élèves d'honorer quotidiennement le drapeau français par le salut fasciste (bras droit tendu et paume vers le bas). Parmi les efforts d'adaptation que devaient faire les Français sous l'occupation allemande, le salut au drapeau n'était sans doute pas le plus pénible, et la plupart des gens s'y conformaient. Sauf les habitants du Chambon-sur-Lignon.

Le Chambon est l'une des douze communes du Plateau Vivarais, une région montagneuse située dans le sud de la France. Les hivers y sont enneigés et rudes, et les grandes agglomérations les plus proches sont à plusieurs kilomètres dans la vallée. C'est une région agricole, avec des fermes nichées dans des forêts de pins[1].

Le Chambon est réputé pour avoir accueilli différentes sectes protestantes, dont les huguenots. À l'époque de la Seconde Guerre

mondiale, le pasteur de la commune était un pacifiste du nom d'André Trocmé[2]. « Aimer, pardonner, faire du bien à nos adversaires, c'est le devoir », dit Trocmé lors du sermon qu'il livra au temple protestant du Chambon le dimanche suivant la défaite des Français. « Mais il faut le faire sans abdication, sans servilité, sans lâcheté. Nous résisterons, lorsque nos adversaires voudront exiger de nous des soumissions contraires aux ordres de l'Évangile. Nous le ferons sans crainte, comme aussi sans orgueil et sans haine[3]. »

Pour Trocmé, faire le salut fasciste au régime de Vichy était l'une des « soumissions contraires aux ordres de l'Évangile ». De concert avec son collègue Édouard Theis, il décida que les élèves du collège Cévenol, une école que les deux hommes avaient créée au Chambon, ne se plieraient pas à cette règle.

Toujours en vertu du régime de Vichy, les professeurs devaient prêter serment d'allégeance à l'État, ce que Trocmé, Theis et tout le personnel de Cévenol refusèrent. Trocmé et Theis n'acceptèrent pas plus d'accrocher le portrait de Pétain dans l'école. Et, lorsque Pétain ordonna que toutes les églises du pays fassent sonner leurs cloches à midi le 1er août 1941 pour souligner le premier anniversaire du régime de Vichy, Trocmé dit à Amélie, la gardienne du temple, de faire fi de cette demande. Des gens se plaignirent. « Les cloches ne sont pas au Maréchal, leur répondit platement Amélie, mais elles sont à Dieu. On les sonne pour Dieu, sans cela, non[4] ! »

Au cours de 1940, la situation devint de plus en plus difficile pour les juifs partout en Europe. Un jour, une femme se présenta à la porte des Trocmé. Elle était terrifiée et tremblait de froid. Sa vie était en danger parce qu'elle était juive, et elle avait entendu dire que Le Chambon était un endroit accueillant. « Je lui ai dit d'entrer, raconte Magda, la femme d'André Trocmé, des années plus tard. C'est ainsi que tout a commencé. »

Peu de temps après, Trocmé se rendit à Marseille pour rencontrer un quaker du nom de Burns Chalmers. Les quakers se trouvaient dans le sud de la France pour fournir de l'aide humanitaire aux juifs détenus dans les camps d'internement qui y avaient été établis. C'étaient des endroits infects, infestés de rats et de poux, où rôdait la maladie. Entre 1940 et 1944, on dénombra jusqu'à 1 100 décès dans un seul de ces camps. Parmi les survivants, beaucoup étaient

déportés dans des camps de concentration nazis, où ils finissaient par être exterminés. Les quakers avaient les moyens de faire sortir les gens – surtout les enfants – des camps. Mais ils ne savaient pas où les héberger. Trocmé offrit de les accueillir au Chambon. Bientôt, de plus en plus de juifs allèrent s'y réfugier.

À l'été de 1942, Georges Lamirand, ministre de la Jeunesse sous le régime de Vichy, visita Le Chambon. Pétain voulait le charger d'y établir des camps pour les jeunes Français sur le modèle des Jeunesses hitlériennes en Allemagne.

Lamirand arriva avec sa suite, resplendissant dans son uniforme bleu marine. Le village était censé organiser un banquet, après quoi le ministre, accompagné d'un cortège officiel, devait se rendre jusqu'au terrain de sport où tous les mouvements de jeunesse seraient rassemblés pour le rencontrer. Une grande réception clôturerait le tout. Mais, durant le banquet, les choses tournèrent au vinaigre. La nourriture était à peine mangeable, et la fille de Trocmé renversa « accidentellement » de la soupe sur le superbe uniforme de Lamirand. Pratiquement personne n'assista au défilé et, au terrain de sport, c'était le chaos : les enfants se bousculaient, faisaient les idiots. Enfin, durant la réception, un représentant de la ville se leva pour lire un extrait du Nouveau Testament, Livre des Romains, XIII, 8 : « Ne devez rien à personne, si ce n'est de vous aimer les uns les autres ; car celui qui aime les autres a accompli la loi. »

Puis, un groupe d'élèves s'avança vers Lamirand et, devant toute la ville, lui remit une lettre qu'ils avaient rédigée avec l'aide de Trocmé. Elle faisait référence à la rafle qui avait eu lieu à Paris plus tôt cet été-là. À la demande des nazis, la police avait arrêté et détenu 12 000 juifs dans d'horribles conditions au Vélodrome d'Hiver, au sud de la ville, avant de les déporter dans des camps de concentration à Auschwitz. Les enfants firent bien comprendre au ministre que Le Chambon ne cautionnait pas cette tragédie. Voici un extrait de la lettre :

> Monsieur le Ministre, nous avons appris les scènes d'épouvante qui se sont déroulées il y a trois semaines à Paris, où la police française, aux ordres de la puissance occupante, a arrêté à leur domicile toutes les familles juives de Paris pour les parquer au Cirque d'Hiver. Les pères ont été arrachés à leur famille et déportés en Allemagne, les enfants arrachés à leurs mères, qui subissaient le même sort que leurs maris […]. Nous craignons que les mesures de déportation des juifs ne soient bientôt appliquées en zone sud. Nous tenons à vous faire savoir qu'il y a parmi nous un certain nombre

de juifs. Or, nous ne faisons pas de différence entre juifs et non-juifs. Cela est contraire à l'enseignement évangélique. Si nos camarades, dont la seule faute est d'être nés dans une autre religion, recevaient l'ordre de se laisser déporter ou même seulement recenser, nous les encouragerions à désobéir aux ordres reçus, et nous nous efforcerions de les cacher de notre mieux[5].

Autrement dit, nous abritons des juifs. Vous ne les aurez pas.

2.

Pourquoi les nazis n'ont-ils pas infligé un châtiment exemplaire au Chambon ? Entre le début de la guerre et 1944, le nombre d'élèves inscrits à l'école de Trocmé et Theis est passé de 18 à 350. Il ne fallait pas avoir un esprit de déduction très développé pour comprendre qui étaient ces 332 élèves supplémentaires. D'ailleurs, le village n'agissait pas exactement en secret. *Nous tenons à vous faire savoir qu'il y a parmi nous un certain nombre de juifs.* Une travailleuse humanitaire de Lyon rapporte *être* allée au Chambon plusieurs fois par mois, accompagnée d'environ une douzaine d'enfants juifs chaque fois. Elle les laissait à l'Hôtel May près de la gare, puis elle faisait le tour du village afin de leur trouver des familles d'accueil. Or, en France, sous le régime de Vichy, il était clairement illégal de transporter et de cacher des juifs. Et les nazis avaient souvent démontré qu'ils n'étaient pas très conciliants sur la question. À un moment donné, la police de Vichy a établi ses quartiers au Chambon pendant trois semaines et passé au peigne fin le village et la campagne environnante pour trouver des réfugiés juifs. L'intervention n'a pas donné grand-chose. Deux personnes ont été arrêtées, dont une relâchée peu de temps après. Pourquoi n'ont-ils tout simplement pas expédié tout le village à Auschwitz ?

Selon Philip Hallie, à la fin de la guerre, Le Chambon bénéficiait de la protection du major Julius Schmahling, un officier de la Gestapo posté dans la région. Le village comptait également de nombreux sympathisants au sein de la police locale. Parfois, André Trocmé apprenait par un appel anonyme au milieu de la nuit qu'une rafle était prévue pour le lendemain. Et, lorsqu'un contingent de policiers se présentait au village pour entreprendre des fouilles, il arrivait souvent qu'ils s'éternisent d'abord au café du coin pour donner amplement le

temps aux habitants de comprendre ce qu'ils venaient faire. Les Allemands avaient beaucoup de pain sur la planche – surtout à partir de 1943 sur le front de l'Est. Il est probable qu'ils n'aient eu ni le temps ni l'envie de s'en prendre à un groupe de montagnards hargneux et désagréables.

Mais je crois également que la résistance du Chambon s'explique par une idée que j'ai tenté de démontrer tout au long du présent ouvrage, à savoir que *le pouvoir a ses limites*. Il n'est jamais aussi simple qu'il paraît d'éliminer un village, un peuple ou un mouvement. Les puissants ne sont pas aussi puissants qu'ils en ont l'air. Même chose pour les faibles.

Il faut dire que beaucoup de Chambonnais descendent des premières générations de protestants en France que l'on a tenté en vain d'éliminer à maintes reprises au cours des siècles. Ainsi, pendant la Réforme, les huguenots se séparèrent de l'Église catholique et furent dès lors considérés comme des hors-la-loi par l'État français. L'un après l'autre, les rois tentèrent de les faire rentrer dans le giron du catholicisme. Il y eut des massacres. On pendit des hommes, on emprisonna des femmes, on arracha des enfants à leur famille pour les confier à des catholiques qui les ramèneraient dans le droit chemin. Ce règne de la terreur dura plus d'un siècle. À la fin du XVII^e^ siècle, 200 000 huguenots français s'enfuirent vers d'autres pays d'Europe et en Amérique du Nord. Ceux qui restèrent durent se cacher pour pratiquer leur foi. Ils se retirèrent dans des forêts et dans les villages montagneux du Plateau Vivarais. Ils mirent sur pied un séminaire en Suisse et firent passer la frontière à des pasteurs et des ministres du culte. Ils apprirent l'art de l'esquive et de la tromperie. À l'instar des Londoniens durant le Blitz, ils comprirent qu'ils n'avaient pas vraiment peur[*].

« Les Chambonnais parlaient souvent de leurs ancêtres et savaient ce qu'était la persécution, dit Magda Trocmé. Avec les années, ils avaient peut-être oublié, mais avec l'arrivée des Allemands tous les souvenirs ont refait surface. Sans doute mieux que quiconque dans la région, ils pouvaient comprendre ce que vivaient les juifs, car ils étaient passés par là. » Magda Trocmé n'hésita jamais à offrir l'asile aux premiers réfugiés qui se présentèrent à sa porte. « Je ne savais pas que c'était dangereux, dit-elle. Personne ne pensait au danger. »

Vraiment ? Pour tout le reste de la France, la vie n'était que danger. Mais les gens du Chambon en avaient vu d'autres. Lorsque les réfugiés juifs arrivèrent, les gens de la mairie leur firent de faux papiers – ce qui n'est pas si compliqué lorsqu'on a l'habitude de la dissimulation. Les villageois les cachèrent là où ils avaient caché tous les autres réfugiés depuis des générations et ils les firent passer en Suisse par les mêmes pistes qu'ils utilisaient depuis trois cents ans. « Parfois, les gens me demandent comment nous avons fait pour prendre cette décision, reprend Magda Trocmé. Mais nous n'avons rien décidé. Nous n'avons fait que nous poser deux questions : Est-ce que nous sommes tous des frères ? Oui. Est-il injuste de dénoncer des juifs ? Oui. Alors, essayons de les aider ! »

En tentant d'éliminer les huguenots, les Français créèrent plutôt un îlot de résistance durable à l'intérieur de leur propre pays. Comme André Trocmé le souligna un jour, même les nazis ne pouvaient pas venir à bout des ressources d'une telle population.

3.

André Trocmé est né en 1901. C'était un homme grand et costaud, avec un long nez et des yeux bleus perçants. Travailleur infatigable, il arpentait le village de son pas pesant. Selon sa fille, Nelly, le sens du devoir « émanait de ses pores ». Il avait beau se qualifier lui-même de pacifiste, il n'y avait rien de pacifique en lui. Lui et Magda étaient célèbres pour leurs matchs oratoires. On disait souvent de lui qu'il était *un violent vaincu par Dieu*.

Six mois après la visite du ministre Lamirand, Trocmé et Theis furent arrêtés et détenus dans un camp d'internement (où, après les avoir dépouillés de tous leurs biens personnels, rapporte Hallie, on leur mesura le nez pour vérifier s'ils étaient ou non des juifs). Au bout d'un mois, on leur offrit de les libérer à condition qu'ils s'engagent à obéir aveuglément aux ordres émanant des autorités gouvernementales « pour la sécurité de la France et le bien de la révolution nationale du maréchal Pétain ». Trocmé et Theis refusèrent. Le directeur du camp n'en croyait pas ses oreilles. Alors

que la plupart des détenus finissaient dans des chambres à gaz, ces deux hommes pouvaient rentrer chez eux en échange d'une signature et d'un brin de patriotisme, mais ne voulaient pas céder.

« Qu'est-ce que c'est que cette histoire ? cria le directeur du camp. Cet engagement n'est pas contraire à votre conscience ! Le Maréchal ne souhaite que le bien de la France !

— Nous sommes en désaccord avec le Maréchal sur au moins un point, rétorqua Trocmé. Il livre les juifs aux Allemands. De retour chez nous, nous continuerons de nous opposer et de désobéir aux ordres du gouvernement. Comment pourrions-nous signer ce papier ? »

En fin de compte, les officiers responsables du camp abandonnèrent la partie et les deux hommes furent renvoyés chez eux.

Plus tard, durant la guerre, lorsque la Gestapo augmenta sa surveillance au Chambon, Trocmé et Theis durent s'enfuir. Theis prit le maquis et passa le reste de la guerre à aider des juifs à passer en Suisse, tandis que Trocmé alla de ville en ville, sous une fausse identité. Malgré ses précautions, il fut pris dans un coup de filet à la gare de Lyon. Mais, bien plus que l'arrestation, ce fut le fait d'avoir de faux papiers sur lui qui le bouleversa.

Le nom figurant sur sa carte d'identité était Béguet. Lorsque, inévitablement, on lui demanderait si c'était bien son nom, il devrait cacher la vérité. Or, il en était incapable. Mentir, écrit Trocmé dans ses Mémoires, « serait un glissement de plus vers des compromis auxquels Dieu ne m'avait pas appelé[6] ». Sauver des vies – y compris la sienne – en transportant de faux papiers était une chose, mais se tenir devant un autre être humain et lui mentir pour se protéger en était une autre.

Pourtant, Trocmé avait beaucoup de raisons morales de mentir. Entre autres, il cachait encore des juifs et, ce jour-là, il voyageait avec son jeune fils. Mais là n'était pas la question. Trocmé était désagréable de la même magnifique manière que Jay Freireich, Wyatt Walker et Fred Shuttlesworth. Ces gens ne font pas de calculs comme la plupart d'entre nous. Que peut-il y avoir de pire que de se faire bombarder dans sa propre maison et rouer de coups par les membres du Ku Klux Klan ? Et, quand on a été orphelin à un très jeune âge comme Jay Freireich, on ne craint pas de risquer sa

carrière, de perdre le soutien de ses pairs, de tenir des enfants mourants dans ses bras et de leur enfoncer de grosses aiguilles dans le tibia. Les huguenots qui avaient voulu sauver leur peau s'étaient convertis à une autre religion depuis longtemps ou avaient déménagé leurs pénates ailleurs. Ceux qui étaient restés étaient entêtés et rebelles.

L'officier qui arrêta Trocmé ne lui demanda jamais ses papiers. Trocmé le convainquit de le ramener vers son fils, qui l'attendait sur le quai. En fin de compte, le père et le fils réussirent à s'esquiver en douce. Mais, si la police lui avait demandé s'il était Béguet, Trocmé lui aurait dit : « Je ne m'appelle pas Béguet. Je suis le pasteur André Trocmé. » *Il s'en foutait.* Comment un Goliath peut-il vaincre quelqu'un qui pense ainsi ? Bien sûr, il peut l'éliminer. Mais ce sera en vain, comme l'ont démontré les échecs spectaculaires des Britanniques en Irlande du Nord et la campagne pour la loi des trois fautes en Californie. L'abus de pouvoir ou de force entrave la légitimité. Et, sans légitimité, la force ou le pouvoir provoque la rébellion, soit tout le contraire de la soumission. On pouvait se débarrasser d'André Trocmé en le tuant. Mais, selon toute vraisemblance, un autre de la même trempe aurait bientôt pris sa place.

Lorsque André Trocmé avait dix ans, lui et sa famille partirent en voiture pour se rendre dans leur maison de campagne. Ses parents étaient sur le siège avant, tandis que le petit André, ses deux frères et un cousin étaient à l'arrière. Son père, impatienté par un conducteur qui allait trop lentement devant lui, voulut le dépasser. « Paul, Paul, pas si vite, cria sa mère. Nous allons avoir un accident ! » Il perdit le contrôle de la voiture. André, son père, ses frères et son cousin sortirent indemnes des décombres de la voiture. Mais pas sa mère. Affronter un officier nazi n'est rien en comparaison de voir le corps sans vie de sa mère sur le bord de la route. Comme Trocmé l'écrivit plusieurs années plus tard :

> Si j'ai été un enfant pessimiste qui attendait la mort chaque jour, qui la cherchait presque, si j'ai commis autant de péchés, si j'ai été aussi solitaire, si mon âme a été prise dans un tel tourbillon, si je doute de tout, si je suis aussi fataliste, si je me suis ouvert si lentement et si tardivement au bonheur et si je suis un homme sombre, incapable de rire de bon cœur, c'est parce que tu m'as quitté ce 24 juin sur la route. Mais, si je crois à la réalité éternelle, […] si je me suis projeté vers elle, c'est aussi

parce que j'étais seul, parce que tu n'étais plus là pour être mon Dieu, pour remplir mon cœur de ton abondante énergie[7].

Ce ne sont pas les privilégiés et les fortunés qui ont recueilli les juifs en France, mais bien les marginaux et les éclopés. Cela doit nous rappeler qu'il y a des limites à ce que le mal et le malheur peuvent accomplir. En l'absence de la faculté de lire, on reçoit le don de l'écoute. Un bombardement entraîne mort et destruction, mais crée une communauté d'épargnés. On souffre énormément du fait d'être orphelin en bas âge mais, une fois sur dix, une force indomptable naît de ce désespoir. Dans la vallée d'Elah, le regard est attiré par le géant, par cet homme qui porte une épée, un bouclier et une armure étincelante. Mais une grande part de la beauté et de la richesse de ce monde émane du berger, dont la force et l'intelligence ne cessent d'étonner.

Jean-Pierre, le fils aîné des Trocmé, était un adolescent sensible et doué. André l'adorait. Un soir, vers la fin de la guerre, la famille alla assister à un récital de poésie. On y déclama notamment « La ballade des pendus », de François Villon. Le lendemain, en rentrant de dîner, André et Magda trouvèrent leur fils pendu dans la salle de bains. « Jean-Pierre ! Jean-Pierre ! » cria Trocmé.

La mort de son fils brisa André Trocmé. Il se compara aux sapins décapités qui ne se refont pas, qui restent tordus, déformés. Mais dans le même élan, probablement en pensant à tout ce qu'il avait fait au Chambon, il ajouta que, à l'instar des sapins étêtés qui devenaient plus touffus, il était peut-être devenu plus fort.

NOTES

Introduction

1. De nombreux articles et ouvrages ont été consacrés au combat de David contre Goliath, dont : John A. Beck, « David and Goliath, a Story of Place : The Narrative-Geographical Shaping of 1 Samuel 17 », *Westminster Theological Journal*, vol. 68, n° 2, 2006, p. 321-330.

2. Le compte rendu de Claudius Quadrigarius figure dans Ross Cowan, *For the Glory of Rome*, Londres, Greenhill Books, 2007.

3. Moshe Garsiel, « The Valley of Elah Battle and the Duel of David with Goliath : Between History and Artistic Theological Historiography », in Gershon Galil Millard, Markham J. Geller et A. Alan Ralph Millard, *Homeland and Exile : Biblical and Ancient Near Eastern Studies in Honour of Bustenay Oded*, Leiden, Brill, 2009, p. 391-426.

4. Baruch Halpern, *David's Secret Demons : Messiah, Murderer, Traitor, King*, Grand Rapids, Eerdmans Publishing Company, 2001.

5. Eitan Hirsch, Jaime Cuadros et Joseph Backofen, « David's Choice : A Sling and Tactical Advantage », in M. Mayseless et S. R. Bodner, *15th International Symposium on Ballistics*, Jérusalem, 21-24 mai 1995, p. 11-20.
La présentation d'Hirsch est remplie de détails techniques sur la puissance de frappe des projectiles lancés avec une fronde. Dans un courriel qu'il m'a envoyé, il a ajouté qu'une personne qui avait assisté à sa conférence était entrée en contact avec lui pour lui dire que, dans la crique où avait eu lieu le combat entre David et Goliath, on trouvait des pierres de sulfate de baryum dont la densité était

nettement supérieure aux pierres moyennes (4,2 grammes/cc, comparativement à 2,4 grammes/cc), ce qui avait probablement donné un avantage supplémentaire à David.

6. Robert Dohrenwend, « The Sling : Forgotten Firepower of Antiquity », *Journal of Asian Martial Arts*, vol. 11, nº 2, 2002, p. 28-49.

7. C. E. Jackson, P. C. Talbert et H. D. Caylor, « Hereditary Hyperparathyroidism », *Journal of the Indiana State Medical Association*, vol. 53, 1960, p. 1313-1316 ; David Rabin et Pauline Rabin, « David, Goliath, and Smiley's People », *New England Journal of Medicine*, vol. 309, nº 16, 20 octobre 1983 ; Stanley Sprecher, « David and Goliath », *Radiology*, vol. 176, nº 1, juillet 1990, p. 288.

8. Vladimir Berginer et Chaim Cohen, « The Nature of Goliath's Visual Disorder and the Actual Role of His Personal Bodyguard », *Ancient Near Eastern Studies*, vol. 43, 2006, p. 27-44. « Nous supposons, écrivent Berginer et Cohen, que le terme "porte-bouclier" utilisé par les Philistins pour désigner l'aide visuel de Goliath était un euphémisme honorable leur permettant de ne pas faire ombrage à la réputation de ce grand guerrier. Il est fort probable qu'il lui ait donné un bouclier à transporter pour camoufler sa véritable fonction ! »

I
Les avantages des inconvénients (et les inconvénients des avantages)

1. Vivek Ranadivé

1. Toutes les citations d'Arreguín-Toft sont tirées de Ivan Arreguín-Toft, *How the Weak Win Wars : A Theory of Asymmetric Conflict*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.

2. Toutes les citations de Lawrence sont tirées de T. E. Lawrence, *Les Sept Piliers de la sagesse*, trad. par Charles Mauron, Paris, Payot, 1992.

3. William R. Polk, *Violent Politics : A History of Insurgency, Terrorism, Guerrilla War, from the American Revolution to Iraq*, New York, HarperCollins Publishers, 2008.

2. Teresa DeBrito

1. Caroline Hoxby, « The Effects of Class Size on Student Achievement : New Evidence from Population Variation », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 115, nº 4, novembre 2000, p. 1239-1285.

2. L'une des plus connues a été menée au Tennessee dans les années 1980 : le projet STAR (Student-Teacher Achievement Ratio). Dans le cadre de ce projet, 6 000 élèves ont été inscrits de façon aléatoire soit dans des classes peu peuplées, soit dans des classes plus nombreuses, et ont fait l'objet d'un suivi durant toute la durée de leurs études primaires. Selon les résultats de cette étude, les enfants des classes moins nombreuses ont obtenu de meilleurs résultats que les élèves des autres classes et, bien que faible, la différence était significative. Ces résultats ont incité plusieurs pays et États américains à dépenser des milliards de dollars pour réduire la taille des classes. Or, le projet STAR comportait de nombreuses lacunes ; notamment, il ne s'agissait pas d'une expérimentation en aveugle : les professeurs des classes de plus petite taille *savaient* que leur groupe faisait l'objet d'une étude. En général, les résultats d'expériences scientifiques qui n'ont pas été menées en aveugle sont considérés comme douteux. De plus, il semble qu'un grand nombre de parents d'élèves déjà performants aient réussi à faire transférer ceux-ci dans des classes de petite taille, avec pour résultat une concentration d'élèves moins performants dans les classes de plus grande taille.
Pour une critique pertinente du projet STAR, voir Eric Hanushek, « Some Findings from an Independent Investigation of the Tennessee STAR Experiment and from Other Investigations of Class Size Effects », *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 21, nº 2, été 1999, p. 143-163. Autres études sur l'effet de la taille de la classe sur la réussite scolaire : Ludger Wössmann et Martin R. West, « Class-Size Effects in School Systems Around the World : Evidence from Between-Grade Variation in TIMSS », *European Economic*

Review, vol. 50, nº 3, 26 mars 2002, p. 695-736 ; Eric Hanushek et Alfred Lindseth, *Schoolhouses, Courthouses, and Statehouses : Solving the Funding-Achievement Puzzle in America's Public Schools*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 2009 ; Eric Hanushek, *The Evidence on Class Size*, Rochester, New York, University of Rochester Press, 1998 − dans cette méta-analyse de plusieurs centaines d'études sur la taille de la classe, l'économiste Eric Hanushek écrit : « Aucun aspect du système scolaire n'a probablement été autant étudié que la taille de la classe. On se penche sur la question depuis des années, et il n'y a aucune raison de croire qu'il existe un lien entre la taille de la classe et la réussite scolaire. »

3. Daniel Kahneman et Angus Deaton, « High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 107, nº 38, août 2010, p. 16 489-16 493.

4. Barry Schwartz et Adam Grant abordent le bonheur en termes de U inversé dans « Too Much of a Good Thing : The Challenge and Opportunity of the Inverted U », *Perspectives on Psychological Science*, vol. 6, nº 1, janvier 2011, p. 61-76.

5. Joshua D. Angrist et Victor Lavy, « Using Maimonides' Rule to Estimate the Effect of Class Size on Scholastic Achievement », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, nº 2, mai 1999, p. 533-575. Les auteurs prennent bien soin de souligner que, compte tenu des spécificités culturelles, économiques, éducationnelles et politiques d'Israël, les résultats de leur étude ne sont pas nécessairement pertinents pour des pays comme les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni et d'autres pays de l'OCDE.

6. Jesse Levin, « For Whom the Reductions Count : A Quantile Regression Analysis of Class Size and Peer Effects on Scholastic Achievement », *Empirical Economics*, vol. 26, nº 1, mars 2001, p. 221-246.

7. L'obsession de la taille des classes a de réelles conséquences. L'un des points sur lesquels les chercheurs dans le domaine de l'éducation s'entendent est que la qualité du professeur importe beaucoup plus que le nombre d'élèves dans la classe. Un excellent

professeur peut faire une grande différence quant à ce que ses élèves apprennent. Le problème, c'est que les excellents professeurs sont rares.
Que faire, alors ? Licencier les mauvais professeurs. Ou les encadrer de façon à ce qu'ils s'améliorent. Ou mieux payer les meilleurs professeurs pour qu'ils prennent davantage d'élèves sous leur aile. Ou hausser le profil de la profession de manière à attirer les meilleurs. Mais *surtout pas* embaucher plus de professeurs. C'est pourtant ce que font plusieurs pays industrialisés, obsédés par la nécessité de réduire le nombre d'élèves par classe. Or, le coût rattaché à cette stratégie est énorme, et ce sont les professeurs eux-mêmes qui en font les frais sur le plan de la rémunération. Ainsi, par rapport aux salaires des autres professions, ceux des professeurs n'ont cessé de diminuer au cours des cinquante dernières années.
Au cours de la dernière génération, le système scolaire américain a décidé d'embaucher le plus de professeurs possible tout en diminuant leurs salaires. Aux États-Unis, les dépenses publiques en matière d'enseignement public sont ahurissantes : entre 1890 et 1990, en dollars indexés, elles sont passées de 2 à 187 milliards de dollars, dont la plus grande partie a été consacrée à l'embauche de plus de professeurs. En effet, entre 1970 et 1990, le ratio élèves/professeur des écoles publiques américaines est passé de 20,5 à 15,4.
Pourquoi ? En partie à cause de la politique du monde de l'éducation, du pouvoir des professeurs et de leurs syndicats, et des particularités du financement des écoles. Mais ce n'est pas tout. Les pouvoirs publics américains – et canadiens, et britanniques, et français, etc. – n'étaient pas obligés de consacrer tout cet argent à réduire le nombre d'élèves par classe. Ils le *voulaient*. Pourquoi ? Parce qu'ils sont suffisamment riches pour le faire et qu'ils ne comprennent pas que ce que leur richesse peut acheter n'est pas toujours avantageux.

3. Caroline Sacks

1. Les informations et références sur les peintres impressionnistes contenues dans ce chapitre proviennent de différentes sources, notamment : John Rewald, *The History of Impressionism*, 4e édition,

New York, Museum of Modern Art, 1973 ; Ross King, *The Judgment of Paris. The Revolutionary Decade That Gave the World Impressionism*, Londres, Walker & Company Publishing, 2006 ; Sue Roe, *The Private Lives of the Impressionists*, New York, HarperCollins Publishing, 2006 ; Harrison White et Cynthia White, *Canvases and Careers. Institutional Change in the French Painting World*, Hoboken, New Jersey, Wiley & Sons, 1965.

2. Samuel A. Stouffer (*et alii*), *The American Soldier. Adjustment During Army Life (Studies in Social Psychology in World War II, vol. 1)*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1949 ; James Davis, « The Campus as Frog Pond : An Application of the Theory of Relative Deprivation to Career Decisions of College Men », *The American Journal of Sociology*, vol. 72, nº 1, juillet 1966. Il est à noter que James Davis est le premier à avoir écrit un article scientifique sur la privation relative dans le contexte scolaire. Déjà, à l'époque, David soutenait que le fait de fréquenter la « meilleure école possible » n'était pas gage de mobilité professionnelle. Il recommandait aux parents et aux conseillers en orientation scolaire d'y réfléchir à deux fois avant d'envoyer un étudiant dans une grande université, s'il n'était pas suffisamment doué pour finir ailleurs que dans les derniers rangs de sa promotion : « L'adage voulant qu'il vaille mieux être un gros poisson dans un petit étang qu'un petit poisson dans un grand étang, écrit le chercheur, n'est peut-être pas un conseil idéal, mais il n'est pas à ignorer non plus. »

3. Mary Daly (*et alii*), « Dark Contrasts : The Paradox of High Rates of Suicide in Happy Places », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 80, nº 3, décembre 2011, p. 435-442 ; Carol Graham, *Happiness Around the World. The Paradox of Happy Peasants and Miserable Millionaires*, Oxford, Oxford University Press, 2009.

4. Herbert Marsh (*et alii*), « The Big-Fish-Little-Pond-Effect Stands Up to Critical Scrutiny : Implications for Theory, Methodology, and Future Research », *Educational Psychology Review*, vol. 20, 2008, p. 319-350.

5. Rogers Elliott (*et alii*), « The Role of Ethnicity in Choosing and Leaving Science in Highly Selective Institutions », *Research in Higher*

Education, vol. 37, nº 6, décembre 1996, p. 681-709. Il est à noter que les notes du SAT utilisées dans cette étude proviennent d'examens administrés au début des années 1990 et peuvent être différentes de celles d'aujourd'hui.

6. Mitchell Chang (*et alii*), « The Contradictory Roles of Institutional Status in Retaining Underrepresented Minorities in Biomedical and Behavioral Science Majors », *The Review of Higher Education*, vol. 31, nº 4, été 2008, p. 433-464.

7. John P. Conley et Ali Sina Önder, « An Empirical Guide to Hiring Assistant Professors in Economics », *Vanderbilt University Department of Economics Working Papers Series*, 28 mai 2013.

8. Jerome Karabel, *The Chosen. The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton*, Boston, Mariner Books, 2006.

9. Richard Sander et Stuart Taylor, *Mismatch. How Affirmative Action Hurts Students It's Intended to Help, and Why Universities Won't Admit It*, New York, Basic Books, octobre 2012. Voici comment les étudiants afro-américains se classent dans les facultés de droit par rapport aux étudiants blancs. Dans ce tableau, le rang 10 équivaut au premier dixième (soit les meilleurs résultats scolaires), tandis que le rang 1 équivaut au dernier dixième (soit les pires résultats scolaires) :

Rang	Noirs	Blancs	Autres
1.	51,6 %	5,6 %	14,8 %
2.	19,8 %	7,2 %	20,0 %
3.	11,1 %	9,2 %	13,4 %
4.	4,0 %	10,2 %	11,5 %
5.	5,6 %	10,6 %	8,9 %
6.	1,6 %	11,0 %	8,2 %
7.	1,6 %	11,5 %	6,2 %
8.	2,4 %	11,2 %	6,9 %
9.	0,8 %	11,8 %	4,9 %
10.	1,6 %	11,7 %	5,2 %

Concentrons-nous sur les deux premières rangées de données, car elles indiquent clairement comment se répartissent les pires notes en fonction de l'origine raciale :

Rang	Noirs	Blancs	Autres
1.	51,6 %	5,6 %	14,8 %
2.	19,8 %	7,2 %	20,0 %

Voici comment Sander et Taylor analysent les coûts de la discrimination positive. Supposons deux étudiants noirs ayant les mêmes résultats scolaires et les mêmes résultats au SAT. Les deux sont acceptés dans une faculté de droit élitiste en vertu d'un programme de discrimination positive. L'un fréquentera cet établissement tandis que l'autre, pour différentes raisons, ira dans une autre école moins prestigieuse. Sander et Taylor ont examiné un vaste échantillon d'étudiants ainsi appariés et ont comparé les conséquences de leurs décisions selon quatre critères : l'obtention d'un diplôme en droit, les résultats à l'examen du barreau à la première tentative, l'inscription au barreau et le fait de travailler comme avocat. Les résultats sont très éloquents. Les étudiants qui n'ont pas fréquenté la « meilleure » école réussissent beaucoup mieux que ceux qui y sont allés :

	Pourcentage ayant obtenu un diplôme en droit	Pourcentage ayant passé l'examen du barreau à la première tentative	Pourcentage inscrits au barreau	Pourcentage ayant obtenu un poste d'avocat
Blancs	91,8 %	91,3 %	96,4 %	82,5 %
Noirs	93,2 %	88,5 %	90,4 %	75,9 %
Noirs (discrimination positive)	86,2 %	70,5 %	82,8 %	66,5 %

Sander et Taylor soutiennent que si l'on est Noir et que l'on veut vraiment pratiquer le droit, il faut faire ce que les impressionnistes ont fait et éviter les grands étangs. Il ne faut pas accepter l'offre d'un établissement qui se situe un cran au-dessus de ses propres capacités, mais opter plutôt pour celle qu'on aurait choisie indépendamment des mesures de discrimination positive. Les deux auteurs le disent carrément : « Il est stérile d'être dans le peloton de queue, quelle que soit la faculté de droit que l'on fréquente. »

Ceux qui ont lu mon livre *Les Prodiges* (Malcolm Gladwell, *Les Prodiges*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2009), dans lequel je traite des mesures de discrimination positive dans les facultés de

droit, savent que je soutenais un argument différent – à savoir qu'à partir d'un certain point une augmentation du QI ne donne plus grand-chose, et que le genre de distinctions que font les écoles élitistes entre les étudiants ayant des QI exceptionnels ne sont pas nécessairement utiles. Autrement dit, un avocat ayant fait ses études dans une très bonne faculté de droit sans obtenir de très bonnes notes ne sera probablement pas moins compétent qu'un avocat qui aura obtenu de très bonnes notes dans la même faculté. Pour soutenir cette hypothèse, j'ai utilisé des données provenant de la faculté de droit de l'université du Michigan, qui montraient que les étudiants noirs diplômés en vertu d'un programme de discrimination positive ont eu des carrières tout aussi brillantes que les diplômés blancs.

Est-ce que je crois encore cela ? Oui et non. Je pense toujours que, à partir d'un certain point, un QI plus élevé ne procure pas plus d'avantages, mais, avec le recul, je considère que j'étais naïf de croire que les Noirs qui profitent des mesures de discrimination positive ont autant de chances que les autres étudiants. Je ne connaissais pas le concept de privation relative, à l'époque. Et je suis beaucoup plus sceptique à propos des avantages des programmes de discrimination positive maintenant.

II
La théorie de la difficulté souhaitable

4. David Boies

1. Maryanne Wolf, *Proust and the Squid. The Story and Science of the Reading Brain*, New York, HarperCollins Publishing, 2007.

2. Elizabeth Bjork et Robert Bjork, « Making Things Hard on Yourself, But in a Good Way : Creating Desirable Difficulties to Enhance Learning », in M. A. Gernsbacher (*et alii*), *Psychology and the real world. Essays illustrating fundamental contributions to society*, New York, Worth Publishers, 2011, chapitre 5.

3. Shane Freferick, « Cognitive Reflection and Decision Making », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, nº 4, automne 2005, p. 25-42.

4. Adam Alter (*et alii*), « Overcoming Intuition : Metacognitive Difficulty Activates Analytic Reasoning », *Journal of Experimental Psychology General*, vol. 136, nº 4, novembre 2007, p. 569-576 ; Adam Alter, *Drunk Tank Pink*, Londres, Penguin Press, 2013.

5. Julie LOGAN, « Dyslexic Entrepreneurs : The Incidence ; Their Coping Strategies and Their Business Skills », *Dyslexia*, vol. 15, nº 4, 2009, p. 328-346.

6. Ingvar Kamprad et Bertil Torekull, *Leading by Design. The IKEA Story*, New York, HarperCollins Publishing, 1999.

5. Emil « Jay » Freireich

1. Les informations, les références et les citations concernant les attaques aériennes sur Londres figurant dans cette section proviennent des documents suivants : Tom Harrisson, *Living Through the Blitz*, New York, HarperCollins Publishing, 1976 ; Edgar Jones (*et alii*), « Civilian Morale During the Second World War : Responses to Air-Raids Re-examined », *Social History of Medicine*, vol. 17, nº 3, 2004, p. 463-479 ; J. T. Maccurdy, *The Structure of Morale*, Cambridge, Cambridge University Press, 1943.

2. Felix Brown, « Bereavement and Lack of a Parent in Childhood », in Emanuel Miller, *Foundations of Child Psychiatry*, Oxford, Pergamon Press, 1968.

3. J. Marvin Eisenstadt, « Parental Loss and Genius », *American Psychologist*, vol. 33, mars 1978, p. 211-223.

4. Lucille Iremonger, *The Fiery Chariot. A Study of British Prime Ministers and the Search for Love*, London, Martin Secker and Warburg, 1970. Iremonger a fait une erreur dans ses calculs, qui a été corrigée par l'historien Hugh Berrington, dans « Review Article : The Fiery Chariot : A Study of British Prime Ministers and the Search for Love », *British Journal of Political Science*, vol. 4, nº 3, juillet 1974, p. 345-369.

5. On a notamment examiné le lien entre la perte d'un parent et la célébrité. À ce propos, voir : S. M. Silverman, « Parental Loss and Scientists », *Science Studies*, vol. 4, nº 3, juillet 1974, p. 259-264 ; Robert S. Albert, *Genius and Eminence*, Oxford, Pergamon Press, 1992 ; Colin Martindale, « Father's Absence, Psychopathology, and Poetic Eminence », *Psychological Reports*, vol. 31, 1972, p. 843-847.

6. Dean Keith Simonton, « Genius and Giftedness : Parallels and Discrepancies », in N. Colangelo, S. G. Assouline et D. L. Ambroson, *Talent Development. Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development*, vol. 2, Dayton, Ohio, Ohio Psychology Publishing, p. 39-82.

7. Felix Brown, *ibid.*

8. *Ibid.*, p. 444.

9. Dans cette section et les suivantes, j'ai simplifié l'histoire de la leucémie. Pour des versions plus étoffées, voir : Siddhartha Mukherjee, *L'Empereur de toutes les maladies. Une biographie du cancer*, Paris, Flammarion, 2013, et John Laszlo, *The Cure of Childhood Leukemia. Into the Age of Miracles*, New Brunswick, New Jersey, Rutgers University Press, 1996.

10. Les citations et les références relatives à Shuttlesworth contenues dans cette section proviennent de Diane McWhorter, *Carry Me Home. Birmingham, Alabama ; The Climactic Battle of the Civil Rights Revolution*, New York, Touchstone, 2002. Le meilleur livre d'histoire que j'aie jamais lu.

11. Après que Freireich et Frei eurent démontré qu'il était possible de combattre la leucémie avec des doses massives de médicaments chimiothérapiques, l'oncologue David Pinkel prit le relais et poussa la logique encore plus loin. Avec son groupe, au St. Jude's Children's Research Hospital, à Memphis, il mit au point la « thérapie totale », que l'on peut décrire comme étant le régime VAMP au carré ! Aujourd'hui, les traitements très efficaces contre la leucémie sont essentiellement la version surpuissante du régime VAMP.

12. Eugen Kogon, *L'Enfer organisé. Le système des camps de concentration*, Paris, La Jeune Parque, 1947. Dans cet ouvrage,

Eugen Kogon raconte ce qui se passait au camp de Buchenwald quand les nazis venaient demander aux chefs du camp de sélectionner dans leurs propres rangs les prisonniers jugés « socialement inaptes » qui seraient envoyés aux chambres à gaz. Refuser était synonyme de désastre, car les nazis confiaient alors la direction du camp aux « verts » – les éléments sadiques et criminels internés aux côtés des juifs et des prisonniers politiques. En aucun cas, écrit Kogon, il ne fallait demander à un « cœur pur » de prendre cette décision. Parfois, la survie humaine exige de causer du tort pour le bien du plus grand nombre et, comme le dit Kogon, « plus le sens moral était développé, plus la décision était difficile à prendre ».

6. Wyatt Walker

1. Martin Berger, *Seeing Through Race. A Reinterpretation of Civil Rights Photography*, Berkeley, Californie, University of California Press, 2011.

2. Sauf indication contraire, les citations et les références à la campagne de King menée à Birmingham contenues dans cette section proviennent de Diane McWhorter, *Carry Me Home*, *op. cit*.

3. Taylor Branch, *Parting the Waters. America in the King Years 1954-1963*, New York, Simon and Schuster, 1988.

4. Andrew Manis, Entretien avec Wyatt Walker mené à la Canaan Baptist Church of Christ, à New York, le 20 avril 1989 (transcription conservée à la bibliothèque publique de Birmingham, en Alabama).

5. Lawrence Levine, *Black Culture and Black Consciousness. Afro-American Folk Thought from Slavery to Freedom*, Oxford, Oxford University Press, 2007.

6. Sauf indication contraire, les citations et les références à Wyatt Walker de cette section et de la suivante proviennent de John Britton, Entretien avec Wyatt Walker dans le cadre du projet de loi sur les droits civiques (transcription conservée au centre de recherche Moorland-Spingarn, à la Howard University).

7. Robert Penn Warren a mené plusieurs entretiens avec des militants pour les droits civiques, dont Wyatt Walker en 1964, dans le cadre de la recherche qu'il a effectuée pour son livre *Who Speaks for*

the Negro ? Ces entretiens sont réunis sous la rubrique *Robert Penn Warren Civil Rights Oral History Project* au Louie B. Nunn Center for Oral History à l'université du Kentucky.

8. Howell Raines, *My Soul Is Rested. The Story of the Civil Rights Movement in the Deep South*, Londres, Penguin Press, 1983, p. 363-365.

9. John Britton, *op. cit*.

10. Certains chercheurs ont déjà fait le parallèle entre les légendes de tricheurs et le mouvement pour les droits civiques, notamment Don Mc Kinney, « Brer Rabbit and Brother Martin Luther King, Jr : The Folktale Background of the Birmingham Protest », *The Journal of Religious Thought*, hiver 1989-printemps 1990, vol. 46, nº 2, p. 42-52, et Trudier Harris, *Martin Luther King, Jr., Heroism and African American Literature*, Tuscaloosa, Alabama, University of Alabama Press (à paraître).

11. Michael Cooper Nichols, « Cities Are What Men Make Them : Birmingham, Alabama, Faces the Civil Rights Movement 1963 », Dissertation, Brown University, 1974, p. 286.

12. James Forman, *The Making of Black Revolutionaries. A Personal Account*, New York, Macmillan, 1972.

13. Gene Roberts et Hank Klibanoff, *The Race Beat. The Press ; The Civil Rights Struggle and the Awakening of a Nation*, New York, Random House, 2006.

14. Martin Berger, *op. cit*.

III
Les limites du pouvoir

7. Rosemary Lawlor

1. Peter Taylor, *Brits. The War Against the IRA*, Londres, Bloomsbury Publishing PLC, 2002, p. 48.

2. Nathan Leites et Charles Wolf Jr, *Rebellion and Authority. An Analytical Essay on Insurgent Conflicts*, Markham, Markham Publishing Company, 1970, p. 30.

3. James Callaghan, *A House Divided. The Dilemma of Northern Ireland*, Londres, HarperCollins Publishing, 1973, p. 50.

4. Peter Taylor, *Provos. The IRA and Sinn Fein*, Londres, Bloomsbury Publishing PLC, 1998, p. 83.

5. Richard English, *Armed Struggle. The History of the IRA*, Oxford, Oxford University Press, 2003, p. 134.

6. Le principe de légitimité a été exploré par de nombreux chercheurs, dont les trois suivants : Tom Tyler, *Why People Obey the Law*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 2006 ; David Kennedy, *Deterrence and Crime Prevention: Reconsidering the prospect of sanction (Routledge Studies in Crime and Economics)*, Londres, Routledge, 2008 ; Lawrence Sherman (*et alii*), *Evidence-Based Crime Prevention*, Londres, Routledge, 2006. Le principe de légitimité est aussi ce qui explique les différences entre pays en termes d'évasion fiscale. S'il y a relativement peu de travail au noir, et donc relativement peu d'évasion fiscale, dans certains pays, ce n'est pas parce que les citoyens y sont plus honnêtes, qu'ils risquent davantage de se faire prendre ou que les sanctions y sont plus sévères, mais bien parce qu'ils estiment que le gouvernement les traite de façon assez équitable, qu'ils savent qu'ils peuvent se faire entendre et que les règles sont assez prévisibles et les mêmes pour tous. Autrement dit, ils estiment que leur système fiscal est légitime. En revanche, dans les pays où il y a plus d'évasion fiscale, le gouvernement est corrompu, les riches bénéficient de passe-droit, rien ne semble équitable. Autrement dit, les citoyens de ces pays ne considèrent pas que leur système fiscal est légitime. Si vous et moi vivions dans de tels pays, nous chercherions aussi à éviter de payer nos impôts. (Les pays observés proviennent de Friedrich Schneider, « The Influence of the Economic Crisis on the Underground Economy in Germany and Other OECD-Countries in 2010 » [article non publié].)

7. Toutes les références à la saison des défilés de cette section sont tirées de Dominic Bryan, *Orange Parades. The Politics of Ritual,*

Tradition and Control, Londres, Pluto Press, 2000.

8. Les statistiques présentées dans cette section sont tirées de John Soule, « Problems in Applying Counterterrorism to Prevent Terrorism : Two Decades of Violence in Northern Ireland Reconsidered », *Terrorism*, vol. 12, nº 1, 1989, p. 31-46.

9. Desmond Hamill, *Pig in the Middle. The Army in Northern Ireland 1969-1984*, Londres, Methuen, 1985, p. 32.

10. Les propos de Seán MacStiofáin sur l'arrivée de l'armée britannique dans les rues de Lower Falls sont rapportés dans Seán Óg Ó Fearghaíl, *Law (?) and Orders. The Story of the Belfast Curfew*, Central Citizens' Defense Committee, 1970.

11. Nicky Curtis, *Faith and Duty. The True Story of a Soldier's War in Northern Ireland*, Londres, André Deutsch, 1998.

12. Seán Óg Ó Fearghaíl, *ibid*, p. 14.

8. Wilma Derksen

1. Les citations et références à la *Three Strikes Law* proviennent notamment de : Mike Reynolds, Bill Jones et Dan Evans, *Three Strikes and You're Out ! The Chronicle of America's Toughest Anti-Crime Law*, Fresno, Californie, Quill Driver Books/Word Dancer Press, 1996 ; Joe Domanick, *Cruel Justice. Three Strikes and the Politics of Crime in America's Golden State*, Berkeley, Californie, University of California Press, 2004 ; Franklin Zimring, Gordon Hawkins et Sam Kamin. *Punishment and Democracy. Three Strikes and You're Out in California*, Oxford, Oxford University Press, 2001 ; George Skelton, « A Father's Crusade Born from Pain », *Los Angeles Times*, 9 décembre 1993.

2. Richard Wright et Scott Decker, *Armed Robbers in Action. Stickups and Street Culture*, Lebanon, New Hampshire, Northeastern University Press, 1997, p. 120. D'autres voleurs évitaient de penser aux risques de leurs actions parce que cela les angoissait trop, disent Wright et Decker. Presque tous les criminels que nous avons interviewés considéraient qu'ils étaient forcés de trouver de l'argent rapidement et qu'ils n'avaient aucun moyen honnête de le faire. Si l'on envisage les choses ainsi, il est logique de s'efforcer de ne pas

trop penser aux risques. Puisque le crime est la seule option, il ne sert effectivement à rien de penser à ses conséquences négatives. Il n'est donc pas étonnant de constater que les criminels préféraient habituellement ignorer les risques et se concentrer sur les récompenses anticipées. « Je préfère prendre le risque de me faire attraper et d'aller en prison, dit l'un d'eux, plutôt que d'être fauché et de ne même pas essayer de trouver de l'argent. »

3. David Kennedy, *Deterrence and Crime Prevention. Reconsidering the prospect of sanction (Routledge Studies in Crime and Economics)*, Londres, Routledge, 2008.

4. Les graphiques sont tirés de Alfred Blumstein, « Prisons : A Policy Challenge » in James Q. Wilson et Joan Petersilia, *Crime. Public Policies for Crime Control*, Richmond, ICS Press, 2002, p. 451-482.

5. Todd Clear, *Imprisoning Communities. How Mass Incarceration Makes Disadvantaged Neighborhoods Worse*, Oxford, Oxford University Press, 2007.

6. Il existe une quantité innombrable d'ouvrages sur les effets de la loi des trois fautes en Californie, dont le meilleur est celui de Zimring (voir référence ci-dessus). Selon l'une des plus récentes études, réalisée par Elsa Chen, la loi des trois fautes n'a pas eu en Californie plus d'effet dissuasif que d'autres lois beaucoup moins sévères dans d'autres États. Bref, l'accroissement de la sévérité des peines n'est pas nécessairement la meilleure option (Elsa Chen, « Impacts of "Three Strikes and You're Out" on Crime Trends in California and Throughout the United States », *Journal of Contemporary Criminal Justice*, vol. 24, nº 4, novembre 2008, p. 345-370).

7. Il existe deux excellents comptes rendus du cas Candace Derksen : Wilma Derksen, *Have You Seen Candace ?*, Carol Stream, Illinois, Tyndale House Publishers, 1992, et Mike Mcintyre, *Journey for Justice. How Project Angel Cracked the Candace Derksen Case*, Winnipeg, Great Plains Publications, 2011.

8. Paul Dixon, « Hearts and Minds : British Counter-Insurgency Strategy in Northern Ireland », *Journal of Strategic Studies*, vol. 32, nº 3, juin 2009, p. 445-474.

9. Joe Domanick, *op. cit.*, p. 167.

9. André Trocmé

1. Christine E. Van der Zanden, *The Plateau of Hospitality. Jewish Refugee Life on the Plateau Vivarais-Lignon*, thèse non publiée, Clark University, 2003.

2. Les informations, références et citations sur les Trocmé figurant dans ce chapitre proviennent des documents suivants : Krishana Oxenford Suckau, *Christian Witness on the Plateau Vivarais-Lignon. Narrative, Nonviolence and the Formation of Character*, dissertation non publiée, École de théologie de la Boston University, 2011 ; Philip Hallie, *Let Innocent Blood Be Shed. The Story of the Village of Le Chambon and How Goodness Happened There*, New York, Harper Perennial, 1994 ; Carol Rittner et Sondra Myers, *The Courage to Care. Rescuers of Jews During the Holocaust*, New York, New York University Press, 2012 ; Garret Keizer, *Help. The Original Human Dilemma*, New York, HarperOne, 2005 ; Pierre Boismorand (éd.), *Magda et André Trocmé. Figures de résistance*, Paris, Éditions du Cerf, « L'histoire à vif », 2007.

3. Pierre Boismorand (éd.), *ibid.*, p. 128.

4. *Ibid.*, p. 144.

5. *Ibid.*, p. 148.

6. *Ibid.*, p. 175.

7. Philip Hallie, *ibid.*, p. 51.

REMERCIEMENTS

En écrivant *Nos points faibles sont nos meilleurs atouts*, j'ai grandement profité de la sagesse et de la générosité de nombreuses personnes : mes parents ; mon agent, Tina Bennett ; mon rédacteur en chef au *New Yorker*, Henry Finder ; Geoff Shandler et Pamela Marshall, ainsi que toute l'équipe de Little, Brown ; Helen Conford, de la maison d'édition Penguin, en Angleterre ; et un très grand nombre d'amis, dont : Charles Randolph, Sarah Lyall, Jacob Weisberg, les Lynton, Terry Martin, Tali Farhadian, Emily Hunt et Robert McCrum. Un remerciement spécial à Jane Kim et à Carey Dunne qui ont vérifié les faits, à mon conseiller en théologie, Jim Loepp Thiessen, de la Gathering Church à Kitchener, en Ontario. Et, comme toujours, Bill Phillips.

TABLE

Introduction - Goliath

I - LES AVANTAGES DES INCONVÉNIENTS (ET LES INCONVÉNIENTS DES AVANTAGES)

1 - Vivek Ranadivé
2 - Teresa DeBrito
3 - Caroline Sacks

II - LA THÉORIE DE LA DIFFICULTÉ SOUHAITABLE

4 - David Boies
5 - Emil « Jay » Freireich
6 - Wyatt Walker

III - LES LIMITES DU POUVOIR

7 - Rosemary Lawlor
8 - Wilma Derksen
9 - André Trocmé

Notes
Remerciements

Flammarion

Notes

*. Le record du lancer de pierre à la fronde a été établi en 1981 par Larry Bray : 437 mètres. On suppose qu'à cette distance la précision est moins grande.

*. Voici l'extrait d'un essai sur le combat de David contre Goliath écrit par Moshe Dayan, ministre de la Défense et architecte de la stupéfiante victoire d'Israël lors de la guerre des Six Jours, en 1967 : « David a vaincu Goliath grâce à une arme supérieure (et non inférieure). Et sa grandeur ne réside pas dans sa volonté de se battre contre quelqu'un de beaucoup plus fort que lui, mais dans le fait qu'il savait tirer avantage d'une arme qui le rendait plus fort. » (« Spirit of the Fighters », in *Courageous Actions. Twenty Years of Independence*, vol. 11, 1968, p. 50-52.)

Notes

*. Il est à noter que Roger Craig est l'un des plus grands porteurs de ballon que la Ligue de football américain a jamais connu.

Notes

*. La *middle school* américaine est l'équivalent du collège en France. (N.d.E.)

Notes

*. Ou *Labor Day*, chômé le premier lundi de septembre aux États-Unis et au Canada. (N.d.E.)

Notes

*. Mon père, un mathématicien très pointilleux, tient à souligner que, en réalité, la courbe en U inversé comporte quatre phases : la première correspond à la phase ascendante ; la deuxième correspond au début du fléchissement de la courbe (c'est là que le rendement marginal diminue) ; la troisième correspond à ma phase plateau (c'est là que l'augmentation des ressources n'a plus d'effet sur le résultat) ; la quatrième correspond à la phase descendante (où l'augmentation des ressources est contreproductive).

*. La relation entre la consommation d'alcool et la santé est un exemple classique de courbe en U inversé. Si l'on passe de l'abstinence à un verre de vin par semaine, on augmente son espérance de vie. Si l'on passe à deux verres de vin par semaine, on l'augmente un peu plus, à trois verres, encore un peu plus, et ainsi de suite jusqu'à sept verres de vin par semaine (si on est un homme). On est alors dans la phase ascendante où plus on boit, mieux on se porte. Puis, on arrive au plateau qui correspond à une consommation hebdomadaire de sept à quatorze verres de vin ; autrement dit, boire jusqu'à quatorze verres de vin par semaine n'est ni meilleur ni moins bon pour la santé qu'en boire sept. Finalement, on arrive à la phase descendante de la courbe, qui correspond à une consommation hebdomadaire de plus de quatorze verres de vin, laquelle fait *diminuer* l'espérance de vie. Bref, l'alcool n'est ni bon ni mauvais en soi. Il commence par être bon pour la santé, puis il est neutre avant de finir par être nocif. (Augusto Di Castelnuovo (*et alii*), « Alcohol Dosing and Total Mortality in Men and Women : An Updated Meta-analysis of 34 Prospective Studies », *Archives of Internal Medicine*, vol. 166, n° 22, 2006, p. 2437-2445.)

*. Des difficultés scolaires ordinaires, et non de graves problèmes de comportement ou des troubles d’apprentissage.

Notes

*. En réalité, selon le directeur musical d'Hotchkiss, l'école compte 20 Steinway – plus un Fazioli, la Rolls-Royce des grands pianos de spectacle. Bref, il y en a pour plus d'un million de dollars. On imagine à quel point *Au clair de la lune* doit bien sonner dans une salle de répétition d'Hotchkiss.

Notes

*. Nom d’emprunt.

Notes

*. Le SAT est l'examen d'admission générale aux études universitaires aux États-Unis. Il comporte trois sous-examens (mathématiques, lecture, écriture) de 800 points chacun.

*. Plus exactement, les auteurs écrivent que, « pour chaque tranche de 10 points supplémentaires au SAT moyen d'une cohorte d'étudiants donnée, les chances que ceux-ci persistent dans un programme d'études scientifiques diminuent de 2 % ». Il est à noter qu'elles diminuent de 3 % dans le cas d'étudiants appartenant à des minorités ethniques.

*. Il est à noter que les nombres figurant dans ce tableau et le suivant sont pondérés. Un article paru dans une revue très prestigieuse compte davantage qu'un article paru dans une revue moins élitiste. Autrement dit, les chiffres de Conley et Önder mesurent également le niveau de qualité des articles.

*. Le professeur de droit Richard Sander et Stuart Taylor ont écrit un ouvrage fascinant sur la question des programmes de discrimination positive. Dans la note 9 du chapitre 3 en fin d'ouvrage, je présente quelques données supplémentaires sur lesquelles les auteurs s'appuient pour étayer leurs conclusions. Les deux auteurs sont convaincus qu'il est plus difficile pour un étudiant issu d'une minorité de devenir avocat s'il fréquente une meilleure faculté de droit. Mais ils se sont également demandé si cette difficulté n'était pas compensée par le fait qu'un diplôme d'une meilleure faculté vaut davantage. Or, tel n'est pas le cas. Obtenir d'excellentes notes dans une bonne école vaut autant – sinon plus – qu'obtenir de bonnes notes dans une excellente école. Les résultats de Sander et de Taylor ont été remis en question par des chercheurs en sciences sociales qui ont interprété les mêmes données différemment. Mais, de façon générale, la plupart des psychologues depuis Stouffer seraient d'accord avec ce qu'ils disent des dangers des grands étangs.

Notes

*. Nom d’emprunt.

Notes

*. Pour s'assurer qu'il mesurait bien l'intelligence et non autre chose, Frederick a établi une corrélation entre les résultats au CRT et un certain nombre d'autres facteurs. « L'analyse révèle que les résultats au CRT ne sont reliés à aucune préférence (fruits, boissons gazeuses et alcoolisées, produits culturels, etc.), écrit Frederick, sauf pour ce qui est de la lecture de magazines. Parmi les sujets qui ont obtenu de faibles résultats au CRT, 67 % préfèrent lire *People* – un magazine sur les vedettes – tandis que, parmi les gens qui ont obtenu de forts résultats au CRT, 64 % préfèrent lire *The New Yorker* – un magazine de critiques et reportages. » (Puisque j'écris pour *The New Yorker*, il n'était pas question que je passe ce point sous silence.)

Notes

*. Lors du procès, en janvier 2010, la cause portait le titre de *Perry contre Schwarzenegger*. Elle est devenue *Hollingsworth contre Perry* devant la Cour suprême en 2013.

Notes

*. *Splash*, *Apollo 13*, *Un homme d'exception*, *8 Mile* sont parmi les nombreux films que Grazer a produits. Dans mon livre *Intuition*, il discute également de l'art de choisir les acteurs.

Notes

*. Ce modèle est utilisé par les psychologues sociaux qui ne sont pas friands de tests de personnalité standard, tel le Myers-Briggs, lequel, selon eux, ignore ou peine à rendre compte de certains traits importants.

Notes

*. Il est à noter que la dyslexie ne touche que la lecture. Cohn n'a jamais eu de difficultés avec les chiffres. « Mon grand-père est le seul qui a cru en moi quand j'étais enfant », raconte-t-il. Il avait en effet observé que le petit Gary avait mémorisé tout le stock de l'entreprise familiale.

*. C’est environ le nombre de pages que contient le présent chapitre. « Pour lire ce chapitre, comprendre vraiment tout ce qui y est écrit, chercher les mots que je ne connais pas, me rendre compte que j’ai cherché le mauvais mot, etc., j’aurais besoin de deux ou trois heures par jour pendant trois jours d’affilée », dit Cohn. Il devrait annuler plusieurs engagements, car c’est un homme très occupé. Il est donc peu probable qu’il prenne connaissance de ce que j’ai écrit sur lui. « Bonne chance pour votre livre… que je ne lirai pas », m’a-t-il dit en riant à la fin de notre entretien.

Notes

*. Pendant ses études de médecine, Freireich hérita de 600 $ d'un parent éloigné. « Un de mes patients, un vendeur de voitures d'occasion, m'a vendu une voiture, une Pontiac 1948. Un soir, je suis sorti avec des filles et j'ai bu un peu trop. J'ai heurté la portière d'une Lincoln flambant neuve. Je risquais la prison, mais le policier m'a tout de suite reconnu : j'étais l'interne de l'hôpital. Il m'a dit de ne pas m'inquiéter. Il s'occuperait de tout. Voilà comment on traitait les médecins à l'époque. » On peut cependant dire que ce genre de choses ne se produit plus de nos jours.

Notes

*. Il s’agit de George Washington, Thomas Jefferson, James Monroe, Andrew Jackson, Andrew Johnson, Rutherford Hayes, James Garfield, Grover Cleveland, Herbert Hoover, Gerald Ford, Bill Clinton et Barack Obama.

Notes

*. On fait une « prévision affective » quand on anticipe la manière dont on se sentira dans une situation à venir, et tous les ouvrages se rapportant à ce comportement semblent indiquer que nous sommes de très mauvais prévisionnistes affectifs. À preuve, les expériences menées par le psychologue Stanley J. Rachman. Ce dernier a montré un serpent à des gens terrifiés par les serpents, et a réuni des claustrophobes dans un petit placard en métal. Or, il a découvert que l'expérience de la chose crainte est beaucoup moins terrifiante que ce que la personne imaginait (Stanley Rachman, « The Overprediction and Underprediction of Pain », *Clinical Psychology Review*, vol. 11, n° 4, 1991, p. 339-355).

*. « J’ai eu un patient comme ça il y a quelques années, m’a raconté le psychiatre new-yorkais Peter Mezan. Il avait bâti un empire, malgré l’enfance catastrophique qu’il avait connue. Il avait six ans quand sa mère, prise de convulsions, est morte devant ses yeux, tandis que son père hurlait de rage au-dessus d’elle. Ce dernier, un gangster, a été assassiné, et mon patient et sa sœur se sont retrouvés à l’orphelinat. Il a grandi dans un monde où il n’y avait rien d’autre que des événements à surmonter. Il était donc prêt à courir les chances que d’autres laissaient passer. Il devait se dire qu’il n’avait rien à perdre. » Compte tenu de ses années d’expérience auprès des patients, Mezan ne voit aucune contradiction entre cette pathologie infantile si hors du commun et les succès plus grands que nature qu’obtiennent à l’âge adulte certains enfants fortement éprouvés. Le fait d’avoir vécu de tels traumatismes, et surtout d’y avoir survécu, a un effet libérateur. « Ce sont des gens capables de briser le cadre du monde connu – ce que l’on croit, ce que l’on suppose, ce qui relève du gros bon sens, ce qui est familier, ce que l’on tient pour acquis, que ce soit au sujet du cancer ou des lois de la physique, dit-il. Ils ne se confinent pas dans le cadre, mais en sortent, car le cadre habituel de l’enfance n’a pas existé pour eux. Il a été brisé. »

Notes

*. Vers la fin des années 1950, M. C. Li et Roy Hertz, du NCI, eurent l'idée d'administrer plusieurs cycles de chimiothérapie, et ce même si le patient semblait être en rémission. Li avait traité des choriocarcinomes – un type de cancer utérin rare – avec des cycles répétés de méthotrexate, jusqu'à ce que ce que le cancer ait complètement disparu. C'était la première fois que la chimiothérapie venait à bout d'une tumeur solide. Lorsque Li avait proposé cette idée, on lui avait dit d'arrêter. Les gens trouvaient cela barbare. Il persévéra. On le congédia, *même s'il avait guéri ses patientes*. « C'était l'atmosphère qui régnait à l'époque, dit DeVita. On organisait des séminaires pour discuter du choriocarcinome. Les gens se demandaient si c'était un cas de rémission spontanée. Personne ne pouvait même appréhender l'idée que le méthotrexate avait guéri la patiente. » Freireich, on s'en doute bien, parle de Li encore aujourd'hui avec le plus grand respect. Dans une assemblée scientifique, un conférencier a osé critiquer les réalisations du Dr Li. Freireich a bondi et s'est écrié en plein milieu de l'allocution : « C'est M. C. Li qui a trouvé la cure du choriocarcinome ! »

*. Les histoires au sujet de Freireich sont légion. À un moment donné, il s'aventura au 12e étage du centre clinique du NCI, qui abritait les adultes atteints de leucémie myéloïde chronique ou LMC – une forme de leucémie qui surproduit des globules blancs. En revanche, les enfants traités par Freireich avaient une leucémie lymphoïde aiguë, qui surproduit des globules blancs défectueux – ce qui les laisse impuissants devant l'infection. Freireich commença donc à prélever du sang chez les patients du 12e étage et à le donner aux enfants du 2e étage. Était-il inhabituel de prélever les globules blancs des patients atteints de LMC ? « De la pure folie, dit Freireich en repensant à cette expérience. Tout le monde disait que c'était insensé. Et si les enfants contractaient la LMC ? Et si cela les rendait encore plus malades ? » Freireich hausse les épaules. « Le taux de mortalité de ces enfants était de 100 %, ajoute-t-il. Nous n'avions rien à perdre. »

Notes

*. « Bullfrog » en anglais, d’où l’alias « Bull ». (N.d.T.)

*. Ville entre Chicago et Birmingham.

Notes

*. Transcription originale : « De rabbit is de slickest o’ all de animals de Lawd ever made. »

*. Cette histoire fait partie des *Contes de l'Oncle Rémus*, un recueil publié en 1881 par Joel Chandler Harris. Oncle Rémus, un ancien esclave, y raconte différentes fables mettant en scène des animaux censés représenter des Afro-Américains, dont le rusé Frère Lapin. L'une des particularités de ces histoires est qu'elles ont été écrites selon une orthographe censée représenter le dialecte propre aux Afro-Américains travaillant dans les plantations (voir l'exemple de la note précédente). (N.d.T.)

Notes

*. Pritchett s'est rendu à Birmingham pour montrer à Bull Connor comment traiter avec des gens de la trempe de King et de Walker. Mais Connor n'a rien voulu entendre.

*. Walker en profita plus d'une fois. Un jour, à Birmingham, une injonction fut déposée contre la Southern Christian Leadership Conference, obligeant Walker à se présenter devant le tribunal. Pour éviter d'être coincé en cour, Walker décida d'y envoyer quelqu'un d'autre à sa place. « Pourquoi pas ? dit-il. Après tout, tous les Nègres se ressemblent. »

*. Auteur et illustrateur américain connu pour ses histoires mettant en scène des personnages originaux, dont l'un des plus célèbres est le Grinch, personnifié au cinéma par Jim Carey. (N.d.T.)

*. « Apportez vos brosses à dents, ajouta Stewart, car on servira à manger », formule codée pour : « Soyez prêts à passer quelques nuits en prison ; habillez-vous en conséquence. »

Notes

*. King avait réfléchi longuement avant d'accepter d'utiliser des enfants. Il avait dû convaincre James Bevel. Et ils en étaient venus à la conclusion que, si une personne était suffisamment âgée pour appartenir à une église – autrement dit, pour prendre une décision de cette importance pour sa vie et son âme –, elle était suffisamment âgée pour se battre pour une cause très importante pour sa vie et son âme. Dans la religion baptiste, on peut intégrer une église dès que l'on est en âge d'aller à l'école. Autrement dit, King approuva que l'on utilise des enfants de 6 ou 7 ans contre Bull Connor.

Notes

*. Selon Walker, la photo qui immortalisa l'arrosage à haute pression des manifestants était tout aussi équivoque. Les spectateurs auraient provoqué Connor pour qu'il ordonne aux pompiers de les arroser. Il faisait chaud et humide ce jour-là, et la chose tourna plutôt à la fête. Les gens s'amusaient à tomber, à se relever, à s'aider les uns les autres, à glisser.

Notes

*. Beaucoup de gens célèbres viennent de Brownsville, notamment les boxeurs Mike Tyson et Riddick Bowe, le compositeur Aaron Copland, l'animateur de télévision Larry King et beaucoup de vedettes du sport professionnel. Le mot clé ici est cependant « viennent de ». On ne reste pas à Brownsville si on a le choix.

*. Voici les taux d'emprisonnement (en %) des Américains en fonction de leur niveau d'études et de leur race.

Année de naissance	1945-1949	1960-1964	1975-1979
BLANCS			
Décrocheur	4,2	8,0	15,3
Études secondaires	0,7	2,5	4,1
Études universitaires	0,7	0,8	1,2
NOIRS			
Décrocheur	14,7	**41,6**	**69,0**
Études secondaires	10,2	12,4	18,0
Études universitaires	4,9	5,5	7,6

Les principales statistiques sont en gras. 69 % de tous les décrocheurs noirs nés entre 1975 et 1979 ont passé du temps derrière les barreaux. C'est Brownsville.

Notes

*. À Belfast, la grande marche du 12 juillet se termine dans un parc où les gens se réunissent pour entendre toutes sortes de discours. Voici un extrait d'un discours livré en 1995, soit après que le gouvernement britannique eut officiellement enclenché le processus de paix en Irlande du Nord : « Nous savons ce qui s'est passé en 1795. Les catholiques voulaient se débarrasser de ceux qu'ils traitaient d'hérétiques, mais que vous et moi appelons protestants. Les choses n'ont pas tellement changé en deux cents ans. Le pape actuel est l'un de ces Polonais qui ont été témoins des actes d'Hitler, qui connaissaient l'existence des camps de concentration d'Auschwitz, qui ont laissé des milliers de gens se diriger vers la mort sans dire un mot. »

*. Traduction libre de « *Build a bonfire*, *build a bonfire, / Stick a Catholic on the top, / Put the pope right in the middle, / And we'll burn the fucking lot* ». (N.d.T.)

*. Comme le leader du Sinn Féin Gerry Adams l'a dit des années plus tard, le couvre-feu a eu pour effet que des milliers de gens qui n'avaient jamais pensé à faire usage de la force l'ont alors vue comme une nécessité pratique.

*. En 1973, malgré des lois encore plus sévères, il y eut 171 civils tués, 5 018 coups de feu, 1 007 explosions et 1 317 vols à main armée. De plus, l'armée saisit 17,2 tonnes d'explosifs.

Notes

*. Elle fut tuée six ans plus tard par des extrémistes protestants pendant qu'elle effectuait un séjour à l'hôpital Mater de Belfast.

*. Hymne officieux de la lutte pour les droits civiques des Afro-Américains.

*. D’après l’une des nombreuses légendes circulant sur le couvre-feu de Lower Falls, les landaus auraient également servi à transporter des armes et des explosifs.

Notes

*. De l’anglais *Three Strikes Law*. L’expression *Three Strikes* est empruntée au monde du baseball. Le frappeur est retiré du jeu s’il n’a pas frappé la balle après trois prises. (N.d.T.)

*. Une première condamnation pour cambriolage, par exemple, entraînait deux ans de prison, comme c'était le cas auparavant ; une deuxième condamnation pour cambriolage entraînait dorénavant 9 ans de prison plutôt que 4 ans et demi ; une troisième condamnation, même pour une faute moins grave, pour recel, par exemple, entraînait dorénavant 25 ans de prison plutôt que 2 ans. D'autres États et pays adoptèrent des lois semblables à la *Three Strikes*, mais aucun n'alla aussi loin que la Californie.

Notes

*. « Lorsque l'on examine les motivations des criminels, poursuit Kennedy, on constate que leur calcul risques/avantages est radicalement subjectif. Les stratégies de dissuasion doivent viser *ce qui compte pour les criminels et les aspirants criminels*. C'est leur propre définition qui importe. » Dans le cadre d'une vaste méta-analyse des études sur la pénalité, les criminologues Anthony Doob et Cheryl Marie Webster concluent pour leur part que « la sévérité des peines n'a aucun effet sur la criminalité au sein de la société ». Autrement dit, la plupart des pays développés se trouvent dans la phase plateau de la courbe en U inversé. Brandir des menaces qui ne signifient rien pour les criminels et aspirants criminels ne donne pas grand-chose (Anthony Doob et Cheryl Webster, « Sentence Severity and Crime : Accepting the Null Hypothesis », *Crime and Justice*, vol. 30, 2003, p. 143-195).

*. Clear a d'abord présenté cette idée dans un article intitulé « Backfire : When Incarceration Increases Crime ». Il n'arrivait pas à le faire publier, car seuls les gens travaillant dans les services correctionnels croyaient à ses arguments. Son article a donc circulé dans ce milieu et c'est finalement l'Oklahoma Criminal Justice Research Consortium qui a offert de le publier (Todd Clear, « Backfire : When Incarceration Increases Crime », *Journal of the Oklahoma Criminal Justice Research Consortium*, vol. 3, 1996, p. 7-18).

*. Dans les années 1980, la Californie consacrait 10 % de son budget à l'enseignement supérieur et 3 % au système carcéral. Vingt ans après l'adoption de la loi des trois fautes, elle consacrait moins de 8 % de son budget à l'éducation et plus de 10 % au système carcéral, soit l'équivalent de 50 000 $ par an et par détenu.

*. En novembre 2012, par voie de référendum, 68,6 % des Californiens ont voté en faveur de la Proposition 36, qui stipule que la peine d'emprisonnement allant de 25 ans à la perpétuité ne doit être imposée qu'en cas de crime grave ou violent. La Proposition 36 permet également aux contrevenants dont le verdict a été rendu en vertu de l'ancienne version de la loi des trois fautes de faire appel si leur deuxième récidive n'est pas grave.

Notes

*. Les amish, comme les mennonites, suivent la tradition de Dirk Willems. Dans son livre *Amish Grace*, Donald Kraybill rapporte beaucoup d'anecdotes faisant état de la magnanimité des amish, dont celle-ci : un garçon de 5 ans se fait renverser par un chauffard et est grièvement blessé ; la mère, accourue sur les lieux de l'accident, voit l'automobiliste se faire emmener par un policier pour subir un alcootest : « Prenez-en soin, dit-elle à un autre policier. Nous lui pardonnons. » (Donald B. Kraybill, Steven Nolt et David Weaver-Zercher, *Amish Grace : How Forgiveness Transcended Tragedy*, s. l., Jossey-Bass, 2010, 288 p.)

*. Williams fut libéré quelques années plus tard après qu'un juge eut réduit sa sentence.

*. Au milieu des années 1990, l'IRA organisait des tournées dans les prisons de la banlieue de Belfast, comme s'il s'agissait d'un divertissement. « Pratiquement chaque habitant des ghettos catholiques avait eu un père, un frère, un oncle ou un cousin derrière les barreaux, écrit le politologue John Soule. Dans ces circonstances, les jeunes en sont venus à considérer un séjour en prison non pas comme quelque chose de honteux, mais bien comme quelque chose d'honorable. » (John Soule, « Problems in Applying Counterterrorism to Prevent Terrorism : Two Decades of Violence in Northern Ireland Reconsidered », *Terrorism*, vol. 12, nº 1, 1989, p. 31-46.)

Notes

*. L'historienne Christine Van der Zanden dit du Plateau Vivarais qu'il est le Plateau de l'Hospitalité. Cette région possède en effet une longue tradition d'accueil de réfugiés. En 1790, l'Assemblée française déclara que tout le clergé catholique devait prêter allégeance à l'État, sous peine d'emprisonnement. Ceux qui refusèrent s'enfuirent, notamment vers le Plateau Vivarais, où l'on était habitué à défier l'autorité. On y accueillit des réfugiés durant la Première Guerre mondiale, des gens qui fuyaient l'armée fasciste du général Franco durant la guerre civile espagnole, et des socialistes et des communistes autrichiens et allemands aux premières heures du nazisme.

TABLE

Introduction - Goliath
I - LES AVANTAGES DES INCONVÉNIENTS (ET LES INCONVÉNIENTS DES AVANTAGES)
1 - Vivek Ranadivé
2 - Teresa DeBrito
3 - Caroline Sacks
II - LA THÉORIE DE LA DIFFICULTÉ SOUHAITABLE
4 - David Boies
5 - Emil « Jay » Freireich
6 - Wyatt Walker
III - LES LIMITES DU POUVOIR
7 - Rosemary Lawlor
8 - Wilma Derksen
9 - André Trocmé
Notes
Remerciements

Table des Matières

Introduction - Goliath	9
I - LES AVANTAGES DES INCONVÉNIENTS (ET LES INCONVÉNIENTS DES AVANTAGES)	18
1 - Vivek Ranadivé	19
2 - Teresa DeBrito	35
3 - Caroline Sacks	53
II - LA THÉORIE DE LA DIFFICULTÉ SOUHAITABLE	79
4 - David Boies	80
5 - Emil « Jay » Freireich	98
6 - Wyatt Walker	124
III - LES LIMITES DU POUVOIR	143
7 - Rosemary Lawlor	144
8 - Wilma Derksen	166
9 - André Trocmé	186
Notes	195
Remerciements	214