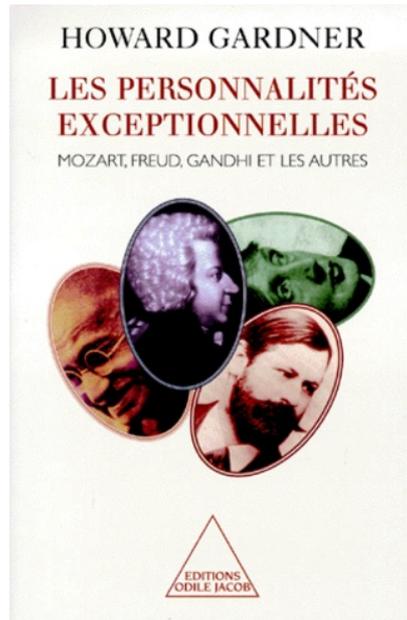


Pour attirer et fidéliser les talents... mieux comprendre les personnalités exceptionnelles !

A propos du livre de Howard Gardner, « Les personnalités exceptionnelles : Mozart, Freud, Gandhi et les autres », Odile Jacob, 1999.

Par Philippe Pierre, www.philippepierre.com



“ Les grands artistes ont du hasard dans leur talent et du talent dans leur hasard ” aimait à dire Victor Hugo¹.

Nous avons l’habitude, dans l’animation de nos formations, dans nos ouvrages, dans nos conseils aux dirigeants, de mobiliser cette notion de talent². Pour nous, un talent est une personne différente, contributrice et généreuse. Elle figure moins dans l’organigramme que dans « l’énergigramme » : on s’en souvient quand elle quitte nos équipes et nous avons intérêt à la garder comme ambassadrice plus tard de nos actions. Nous disons souvent qu’un talent veut apprendre à apprendre (se pourvoir de grilles de compréhension du monde du travail) et restera plus longtemps dans l’équipe où il a la conviction d’apprendre pour ailleurs que son entreprise actuelle. L’employabilité succède alors à la carrière à vie... Un talent, souvent, cela « mange le dessert en premier » et « cela vote souvent avec ses pieds » ! Cela ne me plaît pas, je pars !

Cette thématique des talents – comment les attirer, les intégrer, les fidéliser en entreprise et en organisation – est de pleine actualité.

¹ : Victor Hugo, *Océan Prose*.

² : Philippe Pierre, *Le livre du manager. Clés d’un management efficace et intégrant*, 2018.

Le livre de Howard Gardner offre des perspectives intéressantes pour comprendre en quoi des personnalités se distinguent des autres en ces temps de « grande démission » et favorisent une création de valeur utile au plus grand nombre. Oui, il est juste de protéger ces personnes qui souvent font peur, intriguent et, au final, élargissent la part du gâteau à distribuer à toutes et tous. Les talents nous obligent à *l'équité* et nullement à *l'égalitarisme* qui est le piège de donner systématiquement la même chose sans savoir récompenser des écarts de mérite et d'engagement.

- ***A la rencontre de personnalités qui tutoient les étoiles !***

Mozart, Freud, Camille Claudel, Gandhi, Marie Curie... Nous rassemblons, dans les quelques lignes qui suivent, un certain nombre de caractéristiques fortes de ces personnalités exceptionnelles, selon Howard Gardner.

D'abord, ces personnalités se démarquent moins par des « aptitudes innées » remarquables que par leur capacité à identifier leurs propres points forts afin d'en tirer le meilleur parti.

Ces femmes et ces hommes réexaminent – souvent explicitement – les événements, petits ou grands, de leur propre vie et y réfléchissent. Comme ont su le faire, par exemple, mieux que quiconque, Virginia Woolf ou Marcel Proust.

Les personnalités exceptionnelles connaissent souvent l'échec, et parfois des revers importants. Mais plutôt que de baisser les bras, « elles ont à cœur de tirer profit de leurs déboires et de transformer leurs échecs en tremplin »³. Winston Churchill en donne un exemple saisissant en politique après de nombreuses défaites électorales ou militaires, comme dans les Dardanelles en 1915. Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal.

Howard Gardner pointe aussi chez ces personnalités exceptionnelles, une capacité de se produire en public quand les enjeux sont considérables, et que l'on choisit ne pas fuir pour éviter de se blesser.

- ***Les conditions de l'éclosion ?***

Quelles seraient les conditions de surgissement d'un être exceptionnel même si chacun des individus à, en partie, une manière particulière de le devenir (plutôt bâtisseur, plutôt défricheur d'idées, plutôt sensori-moteur, plutôt introspectif, contemplatif, charismatique...)
?

L'auteur en mentionne trois : « la personne et les talents qu'elle possède, le domaine dans lequel elle exerce et la façon dont son œuvre est évaluée par les autorités du champ au sein duquel elle se situe »⁴.

Il souligne également la pratique laborieuse et l'entraînement constant au centre d'un projet de vie. « Il est toujours profitable quand on est jeune de connaître des adultes persuadés de la nécessité d'un travail régulier si l'on veut développer ses dons dans un ou plusieurs

³ : Howard Gardner, *Les personnalités exceptionnelles : Mozart, Freud, Gandhi et les autres*, Odile Jacob, 1999, p. 28.

⁴ : *ibid*, p. 177.

domaines » écrit-il. « Certes, l'enfant a besoin de recevoir de l'affection ainsi que d'autres manifestations de soutien, mais il est sans doute plus stratégique (et admirable) d'établir un lien entre l'amour donné et l'engagement que l'enfant prend d'accomplir une tâche et de progresser régulièrement dans un domaine »⁵.

Howard Gardner note également que l'école est, pour l'essentiel, une institution fondée plus sur la maîtrise des signes que sur le monde des objets ou la connaissance des personnes. Il parle de « décontextualisation » pour souligner la primauté de la pensée théorique, la force des mondes hypothétiques : « les connaissances que l'on y acquiert restent détachées de la réalité, et les étudiants passent ainsi leur temps à créer et à décoder des symboles et des notations, lesquels à leur tour dénotent des entités concrètes⁶.

Howard Gardner cite aussi :

- *Un caractère difficile* qui peut faire souffrir l'entourage. Les êtres d'exception ont souvent une vie privée tumultueuse, malheureuse et source de malheur pour les proches.
- *Une forme d'optimisme de combat* pour qui chaque défaite est une occasion de recommencer de manière plus intelligente. Howard Gardner utilise la notion d'asynchronie féconde pour décrire la manière dont les individus créatifs tournent à leur avantage le décalage qui les oppose à leurs contemporains dans leur domaine⁷. Sigmund Freud tira partie de son statut minoritaire de juif ou de déprimé chronique. Il l'exploita en quelque sorte.
- *Un contexte sociétal fécond* : « Mozart vécut au siècle des Lumières, Freud profita du bouillonnement intellectuel viennois, Woolf s'inspira du cercle de Bloomsbury et Gandhi tenta d'opérer une synthèse des thèmes les plus constructifs de l'Orient et de l'Occident dans la première partie de ce siècle »⁸.
- *La force de confidents* qui émettent des commentaires critiques et bienveillants. « Tous les créateurs sont en quête de quelqu'un qui puisse leur servir de confident intime. Ces derniers leur fournissent un soutien d'ordre intellectuel (« je comprends ce que fais et je pense que cela a du sens ») ou d'ordre affectif (« mon amour/amitié est sans réserve »), ou bien, dans le meilleur des cas, les deux. Qu'il s'agisse de Picasso avec Georges Braque, de Martha Graham avec Louis Horst ou de Stravinsky avec Serge Diaghilev, tous ont besoin d'un alter ego qui puisse les maintenir dans la course »⁹.
- *La rencontre de fées*, selon l'expression de Norbert Alter, qui vous amènent à toucher du doigt ce qui vous rend plus unique¹⁰. Les êtres exceptionnels le sont en tant qu'ils opèrent des percées décisives, apportent un nouvel éclairage à des problèmes connus, expérimentent de nouvelles pistes de recherche... « Freud révolutionna ainsi la manière dont on considérait l'esprit en introduisant un nouvel élément dans

⁵ : ibid, p. 201.

⁶ : ibid, p. 51.

⁷ : ibid, p. 124.

⁸ : ibid, p. 191.

⁹ : Ibid, p. 111.

¹⁰ : Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, PUF, 2018.

l'évaluation des pathologies adultes, les évènements de la petite enfance ; Gandhi inventa une nouvelle manière de gérer les conflits sociaux, en alliant les sensibilités orientales et occidentales »¹¹. Ces fées vous aident à tirer au moins une leçon importante des évènements de votre vie chaque semaine. A explorer un capital d'introspection. Pensons aussi à Billy Elliot, à son père sévère et à sa professeure de danse !

- **Perspective interculturelle de la gestion des « talents »**

Howard Garner nous livre cette vérité que nous nommons, pour notre part, *interculturelle* : « Plus l'individu sera capable de se représenter le problème sous différents angles, en adoptant plusieurs approches dont certaines restaient inédites, c'est-à-dire en fonctionnant sur des représentations multiples, plus il sera à même de reconceptualiser la question ».

L'inédit surgit de cette capacité de distanciation du regard. L'inédit est bien mise en perspective différente. Cela consiste aussi à donner du sens à ce qui a été vécu, même au peu supportable et au difficile. En faire un jalon à analyser de son parcours personnel.

Dans notre dernier ouvrage, *L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle (ECLM, 2022)*, nous nommons, avec Michel Sauquet, « étonnement volontaire » cette qualité et nous y associons deux facettes au moins : la suspension de jugement et la distanciation du regard.

Il y a différentes formes de talents - et même de *génie* pour Howard Gardner - qui voit dans le Mozart si précoce une figure qui s'inscrit dans la continuité de l'ordre classique et qui cherche à s'exprimer dans les langages dont il dispose¹². Un « bâtisseur », en revanche, comme Beethoven, finira par rompre avec les genres et les domaines qui prévalent à son époque pour inventer une nouvelle forme d'expression¹³.

Laissons le mot de la fin à Winston Churchill : « le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme ».

Pour aller plus loin :

- <https://www.youtube.com/watch?v=E5tGSqsk70&t=2s>
- <https://www.youtube.com/watch?v=gQLitHPA9Zg>

¹¹ : Howard Gardner, *Les personnalités exceptionnelles : Mozart, Freud, Gandhi et les autres*, Odile Jacob, 1999, p. 208.

¹² : *ibid*, p. 86. On peut s'attendre à ce que la voix du « bâtisseur » ait des accents personnels et qu'elle révèle ses propres préjugés : en romantique, le « bâtisseur crée l'idiome qui lui permettra de donner cours à sa véritable personnalité ». Mozart saura aussi tordre le cou au bon élève et passer du statut de prodige au créateur. Un homme qui « accepte de subir la solitude de celui qui se dresse seul contre tous et qui dispose du talent et de la chance nécessaires à une telle transformation ».

¹³ : *ibid* p. 89.