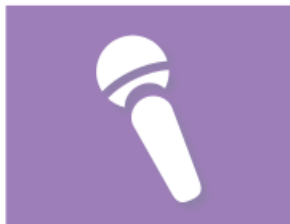
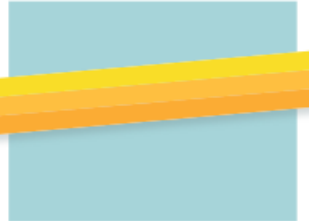


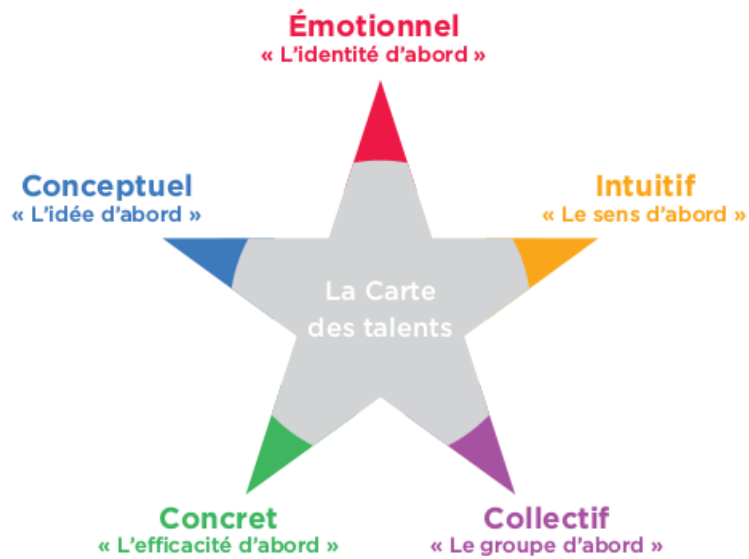
Thierry Dubois

LE LIVRE POUR DÉCOUVRIR  
**VOS TALENTS**

Des conseils, des tests et des exercices  
pour reconnaître vos talents, les valoriser,  
les mettre au cœur de vos activités

**EYROLLES**





Cette carte vous présente les grands registres de talents. C'est un formidable outil qui, tout au long de votre lecture, vous permettra de repérer ceux dans lesquels vous êtes à l'aise, ceux dans lesquels d'autres sont plus à l'aise, et également comment les talents des uns et des autres interagissent et impactent nos relations.



« Ai-je ou non du talent ? » Si cette question vous interpelle, rassurez-vous : nous avons tous des talents ! Mais bien souvent nous n'en avons pas conscience ou nous les sous-estimons.

Parce que notre culture valorise davantage l'effort que l'aisance, ce que nous faisons sans difficulté nous paraît sans valeur. Mais le talent est bien cette capacité à faire quelque chose spontanément, mieux que les autres et sans difficulté apparente.

Plus qu'un livre, cet ouvrage est un compagnon, un guide. De manière inédite, il propose une démarche originale pour vous aider à reconnaître vos talents, à vous les approprier, à les mettre au cœur de vos activités pour mieux gérer votre parcours et réussir votre vie.

## **Vous aussi, partez à la découverte de ce qui vous rend unique et talentueux !**

Un ouvrage ludique et pédagogique avec :

- Des clés pour repérer vos talents et découvrir ce qu'il y a de remarquable et de singulier en vous ;
- Des outils, notamment la Carte des talents, qui vous permettront de repérer les registres dans lesquels vous êtes naturellement à l'aise ;
- Des exercices pour repérer les activités correspondant à vos talents et dans lesquelles vous pourrez réussir avec aisance et autorité.



[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : 654087  
Code ISBN : 978-2-212-54087-9

## Thierry Dubois



Parallèlement à son parcours de dirigeant d'entreprise chez Essilor, CooperVision Inc., Alain Afflelou et Lenôtre, puis à la création du Groupe Savoir-Faire, Thierry Dubois s'intéresse depuis plus de 30 ans à la personne humaine.

Il étudie l'évolution de l'être humain depuis les origines ainsi que les découvertes sur le fonctionnement du cerveau, entreprend différentes démarches de développement personnel et explore la connaissance et la conscience de soi.

Coach de cadres et dirigeants depuis 20 ans, il développe sa compréhension de la réussite par son travail original sur les talents qu'il utilise comme clé de succès dans ses accompagnements.

Retrouvez l'auteur et adressez-lui vos questions sur :  
<http://www.toutunmondedetalents.com>

LE LIVRE POUR DÉCOUVRIR  
**VOS TALENTS**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

N'hésitez pas à m'envoyer vos questions, avis, commentaires sur le blog : <http://www.toutunmondedetalents.com>  
Je serai heureux de vous répondre.

Création de maquette et composition : Hung Ho Thanh

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015  
ISBN : 978-2-212-56087-9

Thierry Dubois

LE LIVRE POUR DÉCOUVRIR  
**VOS TALENTS**

Des conseils, des tests et des exercices  
pour reconnaître vos talents, les valoriser,  
les mettre au cœur de vos activités

**EYROLLES**

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin horizontal line with a small red dot centered under the letter "O".

# SOMMAIRE

Remerciements .....	7
Avant-propos .....	9
Introduction .....	11
Les dominantes de talents .....	15

## Chapitre 1

### QU'EST-CE QUE LE TALENT ?

Le talent ? .....	23
Le talent, une idée neuve ! .....	29

## Chapitre 2

### À LA DÉCOUVERTE DE NOS TALENTS

La maïeutique des talents ou le questionnement .....	35
Le fil du talent .....	39
Les deux talents .....	43
Les clés de nos talents .....	45
La recherche des talents .....	57



### Chapitre 3 LA CARTE DES TALENTS

Les registres des talents.....	67
Interaction entre les registres.....	89

### Chapitre 4 RÉUSSIR GRÂCE À NOS TALENTS

La cour de nos talents.....	101
Repérer le métier de nos talents.....	107
Conclusion.....	121
Quelques témoignages.....	122

### ANNEXE

Les talents et les facultés héritées.....	127
Bibliographie.....	133
Index.....	135



# REMERCIEMENTS

À

*Stéphanie Le Bail et Sébastien Le Délézir pour leur aide dans l'écriture et  
Emmanuel Roche et Élodie Bourdon pour l'édition de ce livre ;*

*François, Thierry, Pierre, Kavisho, René, Jean-Louis, Alain Afflelou,  
Jacques, Gaston Lenôtre, Philippe, Joël, Jean-Luc, Anick, Séraphie, Agnès,  
Marie-Hélène, hommes et femmes de talent ;*

*Fatehia ;*

*Ludivine, Fabrice et Thibault ;*

*et vous tous, compagnons de talent, qui m'avez permis de grandir,  
de développer mon art.*



# AVANT-PROPOS

**R**éussir... grâce à nos talents... Quel talent !  
L'aisance apparente, l'élégance de ceux  
qui réussissent autant que la singularité de  
leurs parcours m'ont toujours fasciné.

J'étais moi-même en quête des clés de la réussite « Qu'est-ce que je sais faire ? », « Comment réussir ? »... « Dans quels domaines... ? », « Quels sont mes domaines d'excellence, quels sont mes talents ? »

Pendant que je travaillais chez Essilor, CooperVision France, Alain Afflelou et Lenôtre, j'ai pu observer ces belles réussites et en étudier les ressorts.

Au cœur de cette quête, la question du talent m'a toujours intrigué. Ces capacités spontanées qui rendent telle action facile, normale, évidente, alors que pour d'autres, cela sera besogneux.

En 1986, après cinq ans à la tête de la filiale française de CooperVision, au moment de mon départ, le directeur technique de cette société m'a demandé ce que j'allais faire, je lui répondis : « Je ne sais pas, la seule chose dont je suis sûr, c'est que je vais chercher ce que je suis le seul à faire aussi bien ! »

Mais que savais-je donc *bien* faire ?

J'ai cherché quelque temps !

Depuis près de vingt ans, j'explore le chemin de ma propre réussite à travers l'accompagnement et le coaching de personnes – cadres, dirigeants, consultants... – en les aidant à maîtriser leur parcours professionnel. Comme clé de succès, je leur propose de reconnaître leurs talents pour développer leur confiance en eux et être plus à leur place.

Au cours de ces années et à travers cette pratique d'accompagnement, j'ai développé une démarche originale permettant de reconnaître nos talents, de nous les approprier et de les mettre au cœur de notre activité. C'est cette démarche que je vous propose de partager dans ce livre. Il ne s'agit pas d'une recette miracle, mais d'une succession de prises de conscience, d'appropriations et de validations personnelles qui vous permettront d'avancer sur le chemin de l'affirmation et de la réalisation de soi.



# INTRODUCTION

« Il y a dans l'aurore du talent quelque chose de naïf et de hardi à la fois qui rappelle les grâces de l'enfance et aussi son heureuse insouciance des conventions qui régissent les hommes faits. »

Eugène Delacroix, *Journal*

Aujourd'hui, tout le monde parle de talent. Les émissions de télévision mettent en scène des talents de plus en plus variés (littéraires, artistiques, culinaires, entrepreneuriaux, sportifs, etc.), les parents guettent les talents de leurs enfants et les entreprises se font la guerre des talents et veulent les cultiver. En même temps, lorsque j'interroge, la plupart déclarent : « Moi, je n'ai pas de talent, enfin je ne crois pas ! ».

C'est un paradoxe car beaucoup rêvent de réussir grâce à des talents : de chanteur, sportif, comédien, chef de cuisine, entrepreneur ou autre. La société moderne, médiatique, recherche des talents à applaudir, mais le talent demeure quelque chose de mystérieux que la plupart est persuadée de ne pas avoir !

La question serait donc : « Avoir ou non du talent ? ».

Rassurez-vous : nous avons tous des talents.

Quels que soient notre activité, notre rôle, notre métier, nous avons des talents, mais nous n'en avons pas conscience et donc nous ne les exploitons pas.

Le but de ce livre est de vous aider à les reconnaître afin de les exploiter dans votre activité pour mieux gérer votre parcours et réussir...

Mais qu'est-ce que le talent ?

Le talent est une capacité qui nous permet de faire quelque chose spontanément, avec aisance, mieux que les autres et sans efforts apparents.

L'expression du talent est élégante. Elle fait autorité et convainc d'emblée comme une musique juste.

Regardez autour de vous : vous admirez telle ou telle personne pour l'aisance, la spontanéité, la grâce avec laquelle elle excelle dans tel ou tel domaine ?

Que le talent soit un don inné ou une capacité développée dans l'enfance, c'est cette évidence qui le caractérise. Il n'est pas nécessaire de réfléchir longtemps pour élaborer un raisonnement, de recommencer vingt fois un geste, de préparer longuement une animation ou de s'interroger des heures sur l'essentiel. Avec le talent, l'idée est là, claire, évidente ; le geste est précis ; l'animation emmène l'équipe ; la vision est clairvoyante, éclairante.

Cela émerge, s'impose à soi avec la naïveté, la hardiesse, les grâces de l'enfance et l'heureuse insouciance des conventions évoquée par Delacroix !

C'est le pari que je vous propose : porter notre attention sur ce que nous faisons bien spontanément, sur ce qui nous vient parfois sans que nous l'ayons voulu.

Cela nous arrive à tous, plus ou moins régulièrement, plus ou moins fortement. Mais il n'est pas prévu d'y faire attention parce que la culture judéo-chrétienne nous incite davantage à faire valoir ce que nous avons maîtrisé grâce à nos efforts !

Bien sûr, nous devons « travailler » l'expression de nos talents, maîtriser notre outil, quel qu'il soit, pour que notre « musique » singulière soit audible.

Bien sûr aussi, il nous faudra des qualités, du courage, de la ténacité, des valeurs, de nobles ambitions pour réussir.

Mais notons bien que le talent est différent de ces qualités, valeurs et ambitions. Celles-ci guident nos actes, donnent du sens, nous font avancer.

D'ailleurs, nous ne disons pas que nous sommes « doués » pour le courage ou l'honnêteté, mais simplement que nous sommes courageux ou honnêtes !

Dans ce livre, je vous propose une vision large des talents et de leurs différents registres, qui englobe l'ensemble des activités humaines dans lesquelles nous pouvons exceller et être reconnus alors même que nous avons l'impression de n'avoir rien fait de spécial parce que c'était facile, évident, normal et surtout parce que nous n'avions pas l'impression d'avoir fait d'effort.

### QUELQUES EXEMPLES

Alice a toujours organisé les voyages qu'elle effectue avec ses amis ou sa famille. Chaque fois, tout est réglé avec beaucoup de précision, la logistique est impeccable et tout le monde est très content. Pour elle, ce n'est rien de spécial, elle éprouve du plaisir et surtout une grande aisance dans l'organisation, mais pour tous ses proches, c'est inestimable. De même, dans l'université d'entreprise dans laquelle elle travaille, son talent est très apprécié pour organiser les stages internationaux de formation des « talents » du groupe.



Jean prépare des dîners dont la table, les assiettes et les plats composent chaque fois une œuvre d'art qui provoque l'émerveillement de ses invités (qui n'osent presque plus l'inviter en retour, ne se sentant pas capables de rendre la pareille !). La société qui l'emploie applaudit, quant à elle, ses présentations des pièces de collection dans les ventes aux enchères qu'elle organise.

François, lui, n'a pas son pareil pour faire rire autour de lui. Depuis qu'il est enfant, il fait rire pour détendre l'atmosphère. Aujourd'hui, dans son métier de gérant d'immeubles, les assemblées de copropriété sont devenues le théâtre très fréquenté de son talent de comique. Il y est reconnu pour sa manière de dissoudre les conflits d'intérêt ou de territoire.

Gaëlle est journaliste dans une rédaction parisienne, mais, surtout, elle fédère. Naturellement, et sans le moindre autoritarisme, elle sait diriger et motiver une équipe. Lorsqu'elle était étudiante, elle avait pris en main le bureau des étudiants de son école de journalisme, poussée par ses amis qui lui trouvaient de grandes qualités pour organiser et rassembler autour d'un projet. Gaëlle est une leader née qui dirige comme d'autres marchent ou respirent.

Comme ces personnes, nous excellons tous dans un domaine sans vraiment nous en rendre compte. Et de ce fait, très souvent, nous n'exploitons pas pleinement ces aptitudes dans notre activité professionnelle. Soit parce que nous les ignorons, soit parce que nous en sous-estimons la portée.

Et aussi parce que, dans la culture judéo-chrétienne, ce que nous accomplissons facilement et naturellement ne peut avoir de valeur.

Pourtant, ces actions, souvent répétées depuis l'enfance, ces aptitudes qui vous ont toujours paru banales et parfois même encombrantes deviendront, une fois que vous en aurez pris conscience, des points d'appui pour progresser dans vos activités. Vous réaliserez à quel point vous brillez sans être bloqué ou inhibé lorsque vous évoluez dans le domaine de vos talents.

Sans talent, un métier donne des résultats normaux, ordinaires qui ne sont pas remarquables. Sans métier pour s'exprimer, un talent tourne à vide et risque de se transformer en frustration et en aigreur.

Lorsque le métier et le talent s'additionnent, cela donne des résultats étonnants.

L'objectif de la démarche proposée dans ce livre est de vous aider à utiliser vos talents spontanés dans vos activités, même si d'emblée vous n'êtes pas conscient de ce qu'ils peuvent vous apporter. Comme Alice, Jean, François ou Gaëlle, vous avez des aptitudes dans certains domaines qui ont été remarquées par d'autres.

Ce livre vous propose un parcours dont les étapes vous aideront à reconnaître vos talents, à vous les approprier et à les exploiter.

La première étape vous aidera à comprendre ce qu'est le talent et pourquoi nous ne faisons pas attention à cette richesse enfouie que, pourtant, chacun possède.

Dans la deuxième étape, ce guide vous aidera à reconnaître et à identifier vos domaines d'excellence, vos talents, en vous focalisant sur ce qui va bien et qui n'est pas pris en compte. Il vous proposera quelques clés pour repérer vos talents, par exemple à travers vos réalisations marquantes, et découvrir ce qu'il y a de remarquable, de singulier en vous.

Ensuite, pour structurer votre compréhension, la troisième étape vous présentera, avec la Carte des talents, les grands registres de talents. Vous pourrez repérer ceux dans lesquels vous êtes à l'aise et ceux dans lesquels d'autres sont plus à l'aise. Et comment les talents des uns et des autres interagissent et impactent nos relations.

Enfin, la quatrième étape vous aidera à repérer les activités correspondant à vos talents, dans lesquelles vous pourrez les exprimer consciemment cette fois et, par là, réussir avec plus d'aisance et d'autorité.

Ce livre est un compagnon, un guide. Il vous aidera, à votre rythme, à reconnaître vos talents et à les mettre au cœur de votre activité.

Une recommandation : lisez-le « crayon à la main » avec un carnet de notes dans lequel vous noterez les idées, les réflexions et les échos qui vous viendront à l'esprit au fil de la lecture.

Laissez votre esprit se promener dans votre parcours, votre histoire, faire émerger des moments forts, des phrases entendues...

Prenez votre temps, revenez, relisez, en ouvrant le livre au hasard.



4

Imaginer un plan, un schéma, une formule.  
Analyser, planifier, imaginer des scénarios, des simulations.  
Développer une logique.  
Inventer une nouvelle théorie, une nouvelle représentation.  
Lancer une recherche, une nouvelle étude.  
Organiser un brainstorming, un *think tank*  
Faire des projections, des prospectives.  
Explorer les réalités virtuelles, les logiciels.  
Faire circuler l'information, organiser des échanges d'idées.  
Gérer les messages, la communication.

3

Produire des résultats concrets.  
Organiser l'action, faire des plans d'action, des feuilles de route.  
Organiser les interventions des acteurs.  
Administrer, gérer.  
Dérouler un processus opérationnel, un plan d'action.  
Organiser et réussir concrètement un projet, un voyage, un repas de famille.  
Expérimenter ou développer une technologie.  
Maîtriser une technique, une mécanique.  
Enchaîner facilement une série d'actions pour arriver au résultat.  
Faire marcher, réparer un appareil, une machine en panne.

2

Diriger, dynamiser, animer le groupe, l'équipe.  
Penser collectif plus qu'individuel.  
Comprendre les jeux politiques.  
Chercher le consensus, la cohésion.  
Coordonner l'ensemble, faire collaborer les équipes.  
Développer le réseau, travailler en réseau.  
Gérer les conflits, faire de la diplomatie, de la médiation.  
Maîtriser les relations sociales ou faciliter les relations familiales.  
Défendre la cause commune.  
Être sensible à l'engagement, à la solidarité.

1

Avoir une vision de ce qui peut se produire, au-delà de ce qui est prévu.  
Percevoir spontanément un risque, une tromperie, quelque chose qui sonne faux.  
Décoder, lire au-delà des apparences.  
Rechercher le sens, l'essentiel, la substantifique moelle.  
Avoir une vision globale, synthétique, holistique.  
Être attentif à la stratégie, à la pérennité, au long terme.  
Être sensible à l'éthique, à l'intégrité, aux valeurs.  
Apporter de la cohérence, de la pertinence.  
Comprendre l'écologie, le développement durable, refuser le gâchis.  
Rechercher ou être dans l'harmonie, la sérénité, la spiritualité.

Comptez le nombre d'étoiles de chaque groupe, constatez quels groupes dominent et découvrez ci-dessous à quoi correspondent ces groupes :

1. **Intuitif** : « Le sens d'abord »  
Le registre de l'essentiel, du sens, de l'intuition, de l'éthique, des valeurs...
2. **Collectif** : « Le groupe d'abord »  
Le registre du groupe, de l'équipe, du consensus, des relations sociales, du rôle...
3. **Concret** : « L'efficacité d'abord »  
Le registre de l'action, des résultats concrets, des réalisations, de la mise en œuvre...
4. **Conceptuel** : « L'idée d'abord »  
Le registre de l'abstraction, de l'imagination, des représentations, des schémas...
5. **Émotionnel** : « L'identité d'abord »  
Le registre des émotions, de l'expression de soi, de l'art, de la marque...

Ce test rapide peut vous donner une première indication de vos dominantes de talents que vous pourrez approfondir avec la Carte des talents (p. 64) qui présente en détail les registres de talents.

# CHAPITRE 1



# QU'EST-CE QUE LE TALENT ?

« Chaque homme apporte en naissant un caractère,  
un génie et des talents qui lui sont propres. »  
Jean-Jacques Rousseau, *Julie ou la Nouvelle Héloïse* (1761)

**S**i vous tapez « talent » sur un moteur de recherche internet, vous constaterez qu'un nombre incroyable de villes, de régions, de métiers, d'associations, d'écoles, d'entreprises à la recherche de « talents » organisent des concours, des événements pour révéler les talents ou les cultiver, voire les fidéliser.

Depuis quelques années, le talent semble être devenu la clé du succès et le mot « talent » est présent partout, dans les titres des livres et des journaux, dans les médias ou dans les entreprises, souvent en nommant ainsi ceux qui ont du talent. Pourtant, le talent reste quelque chose de mal connu, nous ne savons pas exactement d'où il vient, de quoi il s'agit, ni comment le reconnaître et le développer.

Lorsque je demande aux participants de l'Atelier des talents que j'anime régulièrement : « Qui veut parler de son talent ? », seulement une ou deux mains se lèvent, quelquefois ! Récemment, dans un de ces ateliers, une jeune fille nous a dit : « Moi, je crois que mon talent, c'est que je fais très bien la vaisselle ! » Je l'ai remerciée de nous aider à voir que les talents sont partout, des plus humbles aux plus spectaculaires, et je lui ai proposé d'approfondir ce qu'elle faisait bien spontanément quand elle faisait la vaisselle et qui devait se manifester dans beaucoup d'autres activités. Elle a reconnu qu'elle savait très bien organiser les tâches dans sa vie quotidienne ou dans son travail, pour que le résultat soit impeccable. « C'est nickel chrome ! » lui dit-on souvent.

Si la notion de talent nous paraît familière, elle n'est donc pas précise et semble en général réservée à quelques privilégiés, plus « doués » que les autres. Ce manque de compréhension de nos talents vient de nos éducations et de nos cultures qui sont concentrées sur l'effort plus que sur l'aisance. Résultat, nous nous jugeons sévèrement, ne félicitons que l'effort et ne nous autorisons pas à reconnaître ce que nous faisons bien spontanément, avec facilité, grâce à nos talents. Repérer et identifier ses propres talents est en effet une tâche souvent compliquée à cause d'un paradoxe : lorsque notre talent est à l'œuvre, ce que nous faisons nous paraît évident, normal et donc sans valeur.

Ainsi Bernard, consultant formateur dans le domaine commercial, qui facture les activités qui lui semblent faciles moins cher que celles pour lesquelles il fournit beaucoup d'efforts. Personnalité très empathique, il est très à l'aise dans l'écoute et l'initiation des personnes qu'il forme et n'ose pas demander une rémunération importante pour les aides précieuses qu'il dispense. Il accomplit ces actions avec une telle aisance qu'il n'a pas l'impression de travailler et ne réalise pas à quel point il aide les personnes grâce à son talent fait d'empathie et de sens du résultat. En revanche, tout ce qui concerne l'animation des séminaires lui demande plus d'effort et de travail de préparation et l'incite à facturer plus cher ! Je lui ai proposé d'inverser, de facturer plus cher ce qu'il fait avec aisance et moins cher ce qu'il fait avec effort. Il fut surpris de constater que ses clients étaient d'accord.



Comportement typique de nos éducations : nous recherchons souvent une reconnaissance plus importante dans des activités dans lesquelles nous ne brillons pas particulièrement. Allez comprendre...

Un des buts de ce livre est d'inverser cette tendance et d'accepter d'être reconnus pour ce que nous faisons avec aisance et que les autres applaudissent.



➤ **Si la notion de talent est claire pour vous**

**et si vous êtes impatient de découvrir les vôtres, vous pouvez passer directement au chapitre 2.**

➤ **Mais, revenez ensuite à ce qui suit, en particulier à ce qui concerne l'expression du talent, à toutes fins utiles !**



# LE TALENT ?

Donc qu'est-ce que le talent ? De quoi parlons-nous ? Regardons quelques définitions et citations.

## DÉFINITIONS

### ■ 1798 - Dictionnaire de l'Académie française

« On dit figurément, *Faire valoir le talent*, pour dire, Se servir utilement de son esprit, de son adresse ; et figurément, par une métaphore tirée d'une parabole de l'Évangile, *Enfouir, enterrer son talent, ses talents*, pour dire, Rendre ses bonnes qualités inutiles par pure paresse. »

Le mot « talent » fait évidemment référence à la parabole des talents qui est présente, en arrière-plan, dans la culture chrétienne, avec cette idée que nous devons faire fructifier ces dons que nous avons reçus. La culture laïque a ensuite enfoui ces dons qui viendraient inégalement de Dieu pour privilégier une conception plus égalitaire des capacités et des compétences.

### ■ 1990 - Dictionnaire de langue française Hachette

« Talent : disposition, aptitude naturelle ou acquise. "Vous devriez exploiter vos talents de comédien."

Le talent de plaire - Synonymes : don, capacité. Aptitude remarquable dans un domaine particulier, dans le domaine artistique ou littéraire. XVII<sup>e</sup> siècle »

Cette définition plus moderne marque cependant le cantonnement de la notion de talent à des domaines « artistiques » et date ce sens du mot au XVII<sup>e</sup> siècle.

## SYNONYMES

« Aisance, aptitude, avantage, brio, capacité, disposition, don, facilité, fibre, génie, ingéniosité, inspiration, mérite, prédisposition, savoir-faire, virtuosité. »

Ces synonymes donnent un éclairage intéressant du concept et auraient pu développer notre attention sur ces talents qui semblent émerger spontanément.

## CITATIONS

Nous étions bien partis avec cette citation de Jean-Jacques Rousseau :

« Chaque homme apporte en naissant un caractère, un génie et des talents qui lui sont propres » (*op. cit.*).

Mais avec Montesquieu et d'Olivet, le talent semble nous avoir échappé :

« Voici comme je définis le talent : un don que Dieu nous a fait en secret, et que nous révélons sans le savoir » (Montesquieu, *Pensées*, 1750).

« Il est peut-être aussi rare de connaître son talent que d'en avoir un bien décidé » (Pierre-Joseph Thoulier d'Olivet, *Histoire de l'Académie française*, 1729).

Marcel Proust, lui, a privilégié l'expression du talent au talent lui-même :

« Le génie, même le grand talent, vient moins d'éléments intellectuels et d'affinement social supérieurs à ceux d'autrui, que de la faculté de les transformer, de les transposer. » (Marcel Proust, *À l'ombre des jeunes filles en fleurs*, 1918).

Plus modernes, Michel Audiard, Rivarol et Nicolas Sarkozy reconnaissent heureusement l'importance, la singularité et l'impact du talent :

« Quand il y a du talent dans une œuvre, l'auteur est en général très inférieur à son talent » (Michel Audiard).

« Se créer un nom par ses talents, c'est ne rien devoir qu'à soi-même » (Rivarol).

« Quand on a du talent, on n'est pas besogneux. Quand on n'a pas de talent, on est besogneux par nécessité. Allier les deux, c'est extraordinaire » (Nicolas Sarkozy).

Mais Simone de Beauvoir et Jacques Brel nous rappellent que le talent n'est pas toujours pris au sérieux :

« C'est vrai qu'il a des talents de société, dit-elle ; il chante des chansons tellement drôles ! » (Simone de Beauvoir, *Mandarins*, 1954).

« Enfin, quoi, si j'avais du talent, je n'aurais tout de même pas fait des chansons » (Jacques Brel).

Ces définitions et citations montrent bien que ce concept a évolué dans le temps et que si nous avons tous du talent, ce n'est pas clair pour tout le monde.

## TALENTS INNÉS OU ACQUIS

De fait, l'origine du talent fait débat entre les talents innés, ces dons reçus de Dieu, de la nature ou du hasard et les talents acquis qui se construisent dans l'enfance ou après sans que personne ne puisse être définitif sur la nature du talent. Nous n'entrerons pas ici dans ce débat sur l'inné ou l'acquis et nous nous contenterons de constater des différences de capacités chez les uns et les autres.

### ■ Les talents innés

Certaines personnes possèdent une aisance, un don dans un domaine particulier : musique, sport, calcul ou autre. La beauté de la voix de Pavarotti ou de Céline Dion est *a priori* un don de naissance, de même que l'adresse d'un champion de varappe,

le leadership charismatique d'un homme politique, l'aisance d'un homme de chiffres, le génie industriel d'un Francis Bouygues ou d'un Antoine Riboud. C'est encore le goût d'un Gaston Lenôtre qui était capable de sentir, en goûtant un échantillon de chocolat chez le fabricant, que les fèves de cacao avaient été trop grillées lors de la fabrication.

Ces niveaux de performance sont le fruit d'une intégration remarquable des sens et des capacités cérébrales. Il est impossible de déconstruire ces dons pour les traduire en processus pouvant être appris par d'autres pour produire les mêmes résultats. Une personne qui recevrait un enseignement de ce type sans posséder le talent correspondant serait comme une coquille vide.

### ■ Les talents acquis

Ceux d'entre nous, qui ne possèdent pas de don particulier à la naissance, vont heureusement développer, d'une manière inconsciente pendant l'enfance, des capacités particulières, en général en réponse à des situations rencontrées régulièrement. Confronté à certaines situations, l'enfant va produire une réponse. Si la réponse lui procure une satisfaction, il la reproduira inconsciemment lorsque la situation se représentera, pour obtenir de nouveau la satisfaction. Expérience après expérience, couche après couche, une bosse de talent se formera en quelque sorte dans son imaginaire.

Marc, 40 ans, affirme ainsi : « J'ai l'impression qu'on me paye une fortune pour gérer une école

maternelle. » L'entreprise qui l'emploie fait appel à lui pour gérer des situations conflictuelles entre des professionnels de cultures différentes. Or, depuis l'enfance, Marc ne supporte pas les cris échangés dans sa famille. Il a appris spontanément à gérer les relations pour éviter les tensions et désamorcer les crises. Pour lui, c'est une évidence. Pour l'entreprise qui l'emploie, c'est un atout inestimable.

Son talent, dont il n'avait pas conscience ? Rester en dehors du débat, maîtriser ses propres émotions, se situer au-dessus des conflits, ne jamais prendre parti. Mais écouter, comprendre sans interpréter. Concilier des points de vue antagonistes en cherchant les points de convergence et pacifier l'atmosphère. Marc fait tout cela depuis toujours.

Encore enfant, Patrick a cherché à faire sourire sa mère dépressive en inventant toutes sortes de sketches et d'histoires. Et comme elle souriait, il recommençait en éprouvant une grande joie et une grande fierté et inventait de nouvelles histoires d'une manière fine, attentif à elle, pour toucher ce qui la ferait sourire. Il a inconsciemment développé cette capacité et est devenu extrêmement créatif, innovant et très attentif à l'autre. Il a évolué comme consultant en innovation et quand il rencontre une entreprise qui ne sourit pas, c'est plus fort que lui, il faut qu'il invente quelque chose qui la fasse sourire !

Les comportements humains sont parfois très automatiques et nous voyons régulièrement des personnes refaire les mêmes choses dans l'espoir inconscient d'obtenir une gratification, des

applaudissements. Osons dire, à peu près comme le chien qui, ayant reçu un sucre après avoir fait une pirouette, se met à refaire des pirouettes dans l'espoir d'un autre sucre et cherche ensuite spontanément les endroits à pirouettes et sucres.

C'est peut-être ainsi que naît l'excellence spontanée, le talent.

### **TALENTS ET AMBITION, QUALITÉ, COMPÉTENCE, CRÉATIVITÉ...**

Bien sûr, s'il faut du talent pour réussir, il ne faut pas que du talent. La réussite, le succès reposent aussi sur d'autres ressorts : l'ambition, la volonté, la ténacité... qui sont des qualités bien différentes des talents. Et il faut aussi de la pratique, de la maîtrise... et du travail.

Dans ce livre, je me suis concentré sur la question du talent parce que cet ingrédient de la réussite n'est pas bien reconnu ni pris en compte. Je n'aborde pas spécifiquement les autres éléments de la réussite que sont les ambitions, les motivations et les qualités ainsi que le travail qui sont généralement mieux repérés.

Mais il importe de distinguer ces différents éléments les uns des autres pour pouvoir reconnaître nos talents.

## ■ Talents et ambition

L'ambition est un moteur qui nous permet de mobiliser notre énergie pour réaliser l'objectif fixé. Bien que parfois mal considérée, l'ambition peut être noble et signifier réalisation de soi, réussite, gloire, aide des autres ou dépassement de soi, etc. Par ailleurs, notre ambition peut parfois se porter sur un domaine dans lequel nous n'avons pas de talent, à partir d'une survalorisation d'une activité perçue comme plus gratifiante, d'une volonté de nous conformer aux filières d'études ou aux injonctions du milieu, d'un manque de confiance en soi, etc. Par exemple, une personne très douée pour le relationnel qui s'acharnerait à réussir dans l'administratif.

Il est plus difficile de réussir en « ramant » à contre-emploi de nos talents. C'est dommage et beaucoup plus fatigant !

## ■ Talents et qualités, valeurs

Il est important de distinguer également les talents des qualités et des valeurs. Le courage, la ténacité, la curiosité, la patience, la générosité, la joie de vivre, la spontanéité ou la volonté sont des qualités humaines qui vont contribuer à la réussite de chacun. L'humilité, la loyauté, la fidélité, la franchise, l'honnêteté, le respect, l'intégrité sont des qualités ou des valeurs selon chacun, différentes des talents qui sont des capacités, des facultés comme le décrivent leurs synonymes. Pour réussir, il faut aussi, et entre autres,

du courage, de la ténacité, de la volonté et, selon chacun, de l'honnêteté, du respect et de l'intégrité.

« Je n'ai pas de talents particuliers. Je suis juste passionnément curieux », disait Albert Einstein. La curiosité donc. Mais tout de même, quel talent, quel génie, pour décoder la mécanique de la matière et de l'univers ;

### ■ Talents et compétences, performances

Aujourd'hui banalisée par la « guerre des talents » ou la « gestion des talents », la notion de talent est détournée de son véritable sens pour être souvent confondue avec les notions de « compétence » ou de « performance ». Il s'agit davantage d'optimiser la contribution de la personne à l'entreprise que de révéler ses talents propres. Pour les entreprises, les « talents » sont en fait les performants.

Ces trois termes sont différents : la performance désigne le résultat remarquable obtenu grâce à un mélange d'efforts, de compétences et de talents. La compétence est une capacité acquise, renforcée par un apprentissage et qui ne requiert pas forcément de talent.

Le talent, lui, est une capacité apparemment naturelle, spontanée, dont l'expression dégage une impression de facilité et d'aisance.

### ■ Talents et créativité

Il faut aussi faire le point sur la créativité qui est souvent associée au talent. Beaucoup ne se croient pas « créatifs » et ne peuvent s'imaginer avoir du talent parce que seuls les créateurs en auraient. La créativité ne se limite pas à créer à partir de rien. Il y a de la créativité partout, comme du talent. Il n'y a pas que la toile vierge d'un tableau, il y a aussi la page blanche d'un projet ou de sa feuille de route, la nouvelle organisation du travail ou des activités personnelles. La créativité porte sur les inventions autant que sur les innovations et nous sommes tous des Messieurs Jourdain de la créativité parce que nous innovons sans y faire attention dans tous les actes de la vie. En effet, la créativité s'exprime souvent simplement, par exemple dans la manière de placer les convives d'un dîner ou d'animer les échanges ou d'inventer une nouvelle démarche de service aux clients.

La créativité est transversale à toutes les activités, elle n'est pas réservée aux purs créateurs. Donc, bonne nouvelle, vous aussi, vous êtes créatif autant que vous avez du talent.

### EXPRESSION DES TALENTS

Enfin, les talents, quels qu'ils soient, demandent bien entendu de la maîtrise et du travail pour les rendre visibles ou « audibles ».

Reprenons la citation de Proust dans laquelle il met l'accent sur l'expression du talent :

« Le génie, même le grand talent, vient moins d'éléments intellectuels et d'affinement social supérieurs à ceux d'autrui, que de la faculté de les transformer, de les transposer » (Proust, *À l'ombre des jeunes filles en fleurs*, 1918).

Pour devenir les artistes que nous pouvons être dans nos domaines d'excellence, nous devons maîtriser l'instrument d'expression de notre talent : la plume de l'écrivain, le trait de l'architecte, la technique du chef cuisinier, la communication d'un leader ou l'organisation pour le responsable d'une activité. Nous serons meilleurs que ceux qui n'ont pas notre talent, à condition de maîtriser notre outil.

Le film *Amadeus* de Milos Forman (1984) nous montre bien de quoi il s'agit. Le compositeur Antonio Salieri, musicien réputé et compositeur de la Cour, découvre le jeune prodige, Wolfgang Amadeus Mozart. Il tente de l'évincer, mais en même temps il s'approche de lui pour comprendre son génie et découvre avec stupeur que la musique coule écrite dans la tête de Mozart. Alors que lui-même écrit en composant, en cherchant à ce que la musique soit belle. Le film montre aussi le travail impressionnant de l'écriture de la musique par Mozart. Sa maîtrise de l'écriture était à la hauteur de la musique qui lui coulait écrite dans la tête.

Combien d'entre nous éprouvent une frustration plus ou moins consciente d'avoir quelque chose à

exprimer sans savoir comment donner forme à ce qui nous coule dans la tête ?

Nous verrons plus loin qu'il faut d'abord écouter notre « musique » et la reconnaître pour apprendre ensuite à l'exprimer.



# LE TALENT, UNE **IDÉE NEUVE** !

« La volonté peut et doit être un sujet d'orgueil bien plus que le talent. »

Honoré de Balzac

**C**omme le montre cette citation de Balzac, le talent n'était pas considéré par les cultures et les sociétés qui valorisaient plus les « vertus » et l'effort.

Encore aujourd'hui, la page de Wikipedia sur « Talent » est révélatrice tant elle est courte et il est frappant de voir à travers les définitions et les citations ci-dessus combien le talent était considéré comme un « don » réservé à quelques-uns, artistes, comédiens, écrivains... plutôt qu'une capacité spontanée présente chez tous, comme le proposait en précurseur Jean-Jacques Rousseau. En effet, il faut attendre l'époque moderne pour voir émerger l'idée que nous pouvons tous avoir du talent autant que des droits identiques.

Que chacun puisse exprimer une différence, une « musique » particulière est encore plus récent, comme la notion de parcours individuel et la prise en compte de la personne dans les entreprises.

## TALENTS ET CULTURES

« Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front »...

Dans la culture judéo-chrétienne, le travail est associé à l'effort. L'origine latine du mot montre bien que le travail n'était pas prévu comme une partie de plaisir : *tripalium* désignait un instrument d'immobilisation à trois pieux utilisé pour ferrer les animaux, puis comme instrument de torture pour punir les esclaves ! Et le message véhiculé par le péché originel de la culture chrétienne a renforcé l'importance de l'effort pour obtenir le pardon. Réussir grâce à ce que nous faisons facilement, grâce à nos talents, ne pouvait donc pas être reconnu.

Il a fallu attendre de traverser l'Atlantique pour trouver aux États-Unis, à partir des concepts hérités du protestantisme, l'idée que la réussite est autorisée, légitime autant que le droit à l'erreur. Les

Américains, beaucoup plus positifs que les Français, encouragent la réussite et considèrent que, quand une personne échoue, elle en tire des enseignements qui lui permettront de mieux rebondir. De ce fait, ils applaudissent volontiers l'expression des talents comme ingrédient de la réussite des *self made men*.

Pour nous, Français, qui décourageons plus souvent que nous encourageons, l'échec est hélas considéré comme un signe d'incompétence. « L'égalité des chances, c'est la chance de prouver l'inégalité des talents », disait Herbert Samuel.

Par ailleurs, notre culture considère, au nom de l'égalité des chances, que l'éducation doit être la même pour tous et donc ne peut prendre en compte les talents qui sont différents d'un individu à l'autre. Au lieu d'aider chacun à découvrir ses domaines d'excellence et à renforcer ses réussites.

Réussir grâce à nos talents est donc une idée récente !

### TALENTS ET SOCIÉTÉS

Depuis la fin de la dernière guerre, l'avènement de la société de consommation et des loisirs a opéré un changement profond : les talents ont cessé d'être considérés comme des curiosités pour être recherchés et valorisés. Cette bascule vient en partie des besoins de la société des médias, grande consommatrice d'icônes et de « stars », tous domaines confondus : sport, arts, entreprise, gastronomie... Le star-system propulse des inconnus sur le devant

de la scène et renforce l'intérêt des médias et des spectateurs pour les talents. Ce changement récent et ces réussites rapides continuent cependant de déranger la génération des grands-parents qui ne jurent encore que par l'effort.

Pourtant, ce changement a bel et bien gagné l'ensemble de la société : *Courrier Cadres* titrait en avril 2009 : « Être soi-même pour réussir » ! Alors qu'il y a encore vingt ans, ce journal aurait écrit : « Être conforme pour réussir ». Mais comment « être soi-même » ? Entre autres, en reconnaissant ses talents.

### TALENTS ET ENTREPRISES

La reconnaissance des talents aussi a gagné le monde de l'entreprise qui est passé de la gestion par les compétences à la gestion des talents. Les Américains ont renommé « talents » leurs « hauts potentiels » et, nous l'avons dit, dans la guerre ou la gestion des talents, le terme « talent » ne désigne pas le talent particulier d'une personne, mais l'individu « performant », utile pour l'entreprise. Dans l'économie industrielle, construite sur des concepts d'organisation et d'efficacité très structurés, normés, la part du talent individuel avait peu de place et pouvait même être considéré comme contraire à la normalisation ambiante : une société de conseil dans le domaine de l'audit, curieuse de notre démarche de reconnaissance des talents, conclut : « Oui, c'est intéressant... mais... c'est dangereux... ! Parce que si les gens connaissent leurs talents, ils deviennent plus autonomes, c'est dangereux ! »

Pourtant, en y regardant de plus près, les innovations et inventions à tous les stades de l'industrie ont été l'œuvre d'hommes de talent. C'est l'image de Marcel Dassault passant dans les bureaux d'études de son entreprise et corrigeant à main levée le profil d'une aile d'avion, correction remarquable qui a stupéfié les ingénieurs de service. Avec le passage de l'économie industrielle à l'économie de services, l'homme est devenu un acteur essentiel du processus de création de valeur et est, à ce titre, de plus en plus sollicité pour sa contribution personnelle et donc ses talents. Et il est aujourd'hui reconnu que l'acteur humain a besoin de se sentir bien et reconnu pour être productif. D'où l'attention croissante aux conditions de travail, au bien-être individuel des collaborateurs, comme en témoigne le développement du coaching et le succès croissant des démarches « Entreprises où il fait bon travailler » initiées aux États-Unis il y a vingt ans et en Europe il y a dix ans seulement. L'individu n'est plus seulement un outil de production, mais un acteur majeur de la réussite collective ! Il faut l'aider à se développer et le fidéliser.

De plus, le marketing et la prise en compte du consommateur devenu client ont amené les entreprises à personnaliser les produits et les services pour répondre aux demandes de plus en plus singularisées des clients. En faisant appel aux talents nouveaux de l'intelligence émotionnelle !

Enfin, depuis plus de trente ans, la palette des activités humaines s'est formidablement élargie avec les nouvelles technologies, Internet, les médias, la communication ainsi que l'écologie, le développement

durable et l'économie sociale et solidaire... En inventant de nouveaux métiers qui donnent l'occasion à des talents de plus en plus variés de s'exprimer.

Considérés auparavant comme des dons artistiques n'ayant pas de place dans les industries sérieuses, les talents sont devenus en moins de trente ans un ingrédient recherché de la réussite.

## ENFANTS ET TALENTS

Grâce à ces transformations, les parents commencent, eux aussi, à changer de regard sur leurs enfants, à sortir des schémas imposés du XX<sup>e</sup> siècle sur les parcours obligés, les diplômes, les métiers respectés ou sécurisants, etc. et à imaginer plus facilement des chemins singuliers qui permettront à leurs enfants de s'épanouir dans des activités qui leur correspondent.

Claire, une lectrice du manuscrit de ce livre, a voulu employer la démarche avec son fils de 10 ans en l'interrogeant et en le guidant pour l'aider à reconnaître ce qu'il faisait spontanément, avec facilité. Ce fut pour le garçon un grand moment de bonheur d'être reconnu dans ce qu'il fait avec aisance, d'être autorisé par sa mère à exprimer ce dans quoi il est à l'aise. Ce livre aura déjà permis à ce garçon de se sentir reconnu, encouragé à faire sa « musique » à lui et d'en éprouver une grande joie.

N'hésitez pas, vous aussi, à interroger vos enfants ou les enfants autour de vous pour découvrir leurs facilités, leurs talents et voir leurs yeux briller de joie.



## CHAPITRE 2



# À LA DÉCOUVERTE DE NOS TALENTS

« Pour avoir du talent, il faut être convaincu qu'on en possède... »  
Gustave Flaubert, *Lettres à Louise Colet* (1852)

**A** la lecture de ce qui précède, vous comprenez mieux ce qu'est le talent et acceptez peut-être l'idée que, vous aussi, vous pouvez en avoir. Alors, laissez-vous emmener dans mon voyage d'exploration du monde des talents pour découvrir les vôtres. Dans ce voyage, nous allons changer de regard (ou de lunettes) puisque notre regard actuel ne nous fait pas voir nos talents. Nous allons déplacer notre attention pour écouter notre « musique ». Puis, nous remonterons le fil de ces talents qui sont là depuis longtemps et qui se manifestent régulièrement et nous découvrirons aussi que nous avons, pour la plupart, deux domaines d'excellence, deux talents. Ensuite, nous pourrons les identifier à l'aide de quelques clés. Enfin, nous les préciserons à travers l'analyse fine de nos réalisations.

Un point important : il faut d'abord reconnaître notre talent, notre « musique » et ne pas brûler les étapes en nous préoccupant trop tôt de son utilité, de sa traduction dans une activité, un métier. Parce que nous bloquerions la reconnaissance de notre talent en nous inquiétant d'emblée de savoir « à quoi peut-il servir ? » ou « ce qu'en penseront les autres. »

Après avoir reconnu notre propre « musique », et seulement après, il sera temps de nous demander dans quelle « cour » nous irons la jouer pour être applaudi.

Et une précision : le terme « musique » est employé souvent dans ce livre avec le sens de « musique personnelle » pour désigner ce qui nous vient

spontanément, qui ne vient pas de l'extérieur, des autres, mais qui au contraire nous vient de l'intérieur sans que nous l'ayons voulu ou recherché et donc comme une expression personnelle, celle de nos talents.

De même, le terme « cour » est employé pour désigner le lieu où jouer notre musique et être applaudi par le public de notre talent.

# LA MAÏEUTIQUE DES TALENTS OU LE QUESTIONNEMENT

**P**our commencer le voyage, il faut accepter l'idée que nos modes de raisonnement habituels ne nous aident pas à reconnaître nos talents. Il faut donc changer de regard. C'est l'objet de la maïeutique des talents.

La maïeutique était une pratique chère à Socrate qui, plutôt que d'énoncer doctement une vérité ou de dispenser un enseignement magistral, amenait ses élèves à une compréhension et une appropriation des sujets soulevés. Par un jeu de questions-réponses, le philosophe éveillait leur conscience. La maïeutique est restée une méthode discursive, questionnante, flottante et sans contrainte qui permet d'éveiller l'esprit. Le terme est employé ici pour désigner l'ensemble des processus proposés pour reconnaître nos talents. Pour entrer dans cette démarche de questionnement et arriver à repérer nos talents, il faut donc laisser flotter notre attention.

« L'attention flottante » est une manière de penser sans y penser, de prendre de la hauteur et du recul par rapport à une question afin de laisser les réponses venir librement à son esprit. Souvent, en courant, en écoutant de la musique ou en prenant un bain, nous laissons notre esprit vagabonder, s'élever au-dessus de nos schémas ordinaires ou de nos images de nous-mêmes et des tas d'idées, d'images, de pensées nous viennent à l'esprit, surprenantes parfois.

Une expérience est très parlante pour illustrer cette question de l'attention. Dans un séminaire de management, l'animateur propose aux participants de regarder le film d'une partie de basket et de compter combien de fois les joueurs en blanc et ceux en noir ont la balle. Les personnes regardent, comptent et débattent du nombre de points des blancs et des noirs. L'animateur leur demande s'ils ont bien regardé et tout vu ! Il leur propose alors de regarder le film à nouveau, mais sans compter. Ils découvrent

qu'au milieu des blancs et des noirs, circule un homme habillé en gorille ! Comme leur attention était concentrée sur la balle, ils ne l'avaient pas vu.

Le processus est le même avec la maïeutique. Alors que nous regardons d'habitude ce qui est prévu, elle nous aide à changer de regard. En laissant flotter votre attention, je vous propose de revisiter votre histoire en remontant le plus loin possible jusqu'à l'enfance et en regardant avec un œil neuf, sans anticiper sur ce qui va apparaître, en vous plaçant au-dessus des préjugés et des idées reçues, en acceptant l'incertitude. Il ne faut pas vouloir trouver, il ne faut pas chercher non plus, mais laisser venir. Vous retrouverez et observerez les actions régulières, les facilités et les réussites depuis l'enfance.

Dans quel genre d'activité êtes-vous le plus à l'aise depuis l'enfance ? S'agit-il du relationnel, du leadership, du groupe dans le sport, de l'organisation, de la logique ou de n'importe quelle autre activité ? Ou bien étiez-vous plutôt solitaire, perdu dans vos rêves et vos pensées ? Tous ces souvenirs seront précieux au moment d'identifier vos talents. Pour laisser flotter votre attention, je vous recommande de lire ce livre sans réfléchir, sans juger, sans vouloir être intelligent et de noter tout ce qui vous vient à l'esprit. Vous connaissez certainement déjà des moments où l'attention flotte et l'esprit gambade. Dans ces moments-là viennent à l'esprit des images et des idées très fugaces qu'il faut noter tout de suite avant qu'elles ne disparaissent.

Bien que souvent enfermés dans une image figée de nous-mêmes, nous apercevons de temps en temps des fenêtres qui s'ouvrent et des perceptions différentes qu'hélas nous ne prenons pas en compte. Des mots, des phrases sur nous, nous reviennent, des images, des souvenirs apparaissent, nous montrant des expériences, des aspects de nous-mêmes oubliés ou enfuis par le masque ou le voile de nos certitudes qu'il s'agit d'enlever momentanément.



### Regardez quand votre esprit s'envole

Demandez-vous à quels moments votre esprit s'évade.

.....

.....

Certains disent que c'est en conduisant, d'autres que c'est en marchant, d'autres encore en courant ou bien dans leur bain ou sous la douche ou en vélo.

Et vous ? .....

.....

.....

.....



La maïeutique est donc une méthode de questionnement qui fait émerger des éléments enfouis que nous n'avions pas identifiés.

Un exemple : Hélène travaille dans la construction immobilière et pilote des gros chantiers. Elle parle de son métier de construction et de toutes les normes qu'elle doit appliquer au quotidien et avoue qu'elle s'y ennue de plus en plus. Ce formalisme et cette rigueur juridique la rebutent à tel point qu'elle rêve de changer de métier. Elle se demande : « Oui, mais que faire ? » À partir du questionnement proposé dans l'accompagnement pour identifier ses talents, elle remonte jusqu'à ses souvenirs d'enfance et se souvient que lorsqu'elle était petite fille, on venait souvent la chercher pour calmer les disputes entre sa mère et sa grand-mère ! Elle avait la capacité étonnante de calmer le jeu entre les deux femmes. Mais cela l'ennuyait parce qu'elle était en général en train de jouer avec ses copains. Cette prise

de conscience lui a permis de voir qu'elle intervenait toujours pour régler les problèmes, démêler les crises et que, donc, il lui fallait des chantiers à problèmes plutôt que des chantiers tranquilles dans lesquels la routine et l'administratif dominant. Elle s'est rappelée aussi que son patron lui avait confié la direction de chantiers en déroute, par exemple celui d'une tour qui rencontrait tellement de problèmes qu'elle était surnommée « la Tour infernale », parce qu'elle avait cette capacité « spontanée » de pacifier les situations et de faire en sorte que tout se termine bien. En remontant dans son passé et en laissant revenir les souvenirs, cette femme a réussi à identifier l'un de ses talents. Depuis, cette reconnaissance lui a permis d'évoluer au sein de son entreprise en retrouvant enfin du plaisir dans son métier. Le fait d'avoir ramené cette femme dans son enfance en l'interrogeant de façon ouverte a fait ressurgir des histoires et des fils conducteurs qu'elle a su exploiter ensuite pour progresser dans sa carrière.



- **Ce livre est émaillé d'exemples qui sont là pour provoquer des résonances et faire écho à votre propre expérience.**
- **Faites attention à ceux qui évoquent quelque chose, arrêtez-vous, recherchez ce quelque chose. Notez-le avant d'oublier !**
- **Et ne vous arrêtez pas sur les exemples qui ne vous parlent pas.**

L'histoire de Mathilde aussi est intéressante. Elle se voit comme quelqu'un d'efficace. Depuis toujours, elle assure, gère, organise, et ça marche. Elle travaillait dans les médias auprès du secrétaire général de l'agence de publicité. Elle avait mis en place une démarche de certification qualité ISO dans le domaine des ressources humaines et me racontait que la démarche était très maîtrisée et appliquée par la plupart des managers. Je lui ai demandé si c'était parce que les processus étaient très huilés que les managers les utilisaient et se les appropriaient. Elle me répondit : « Non, bien sûr, cela ne suffit pas, je les ai rencontrés régulièrement, en déjeunant avec eux, pour leur expliquer comment cette démarche allait leur être utile. » Grâce à sa grande aisance relationnelle, elle allait naturellement au contact de ses collègues. Quand elle parlait de ses qualités professionnelles, elle insistait sur son efficacité, mais n'évoquait pas cette aisance relationnelle remarquée par les autres. Elle a réalisé qu'elle s'enfermait dans une image sans avoir pleinement confiance en elle. Elle passait à côté de son aisance relationnelle, qui constituait sa véritable puissance. À partir de là, elle a évolué vers des activités événementielles dans lesquelles elle excelle aujourd'hui grâce à son efficacité autant que grâce à son talent relationnel. La reconnaissance de ce talent l'a aidée à se repositionner.

Le but de ce voyage est d'être à notre place à partir de ce que nous savons faire, la maïeutique étant là pour faire émerger et comprendre ce que nous faisons sans y faire attention.

Une recommandation : ne cherchez pas dans votre parcours des expressions spectaculaires de talent. Il y a du talent partout, dans le quotidien comme dans l'exceptionnel.

Le talent peut s'exprimer dans des actes simples. Ainsi Patricia témoigne : « La recherche des talents m'a donné de la force car jamais je n'aurais osé parler de talent me concernant. Et pourtant vous m'avez aidé à en dénicher dans des actes simples qui me paraissent tout à fait anodins : organiser le travail de l'équipe pour que chacun sache précisément ce qu'il a à faire en relation avec ce que chaque membre de l'équipe a à faire pour que l'ensemble soit efficace. »

# LE FIL DU TALENT

**P**our identifier les talents, il faut donc regarder ce que nous avons fait spontanément et que les autres applaudissent. Cela peut être dans l'enfance, dans la jeunesse, lors des premiers stages ou dans les activités de la vie personnelle. Cela n'a pas forcément de lien évident avec la vie professionnelle. Cependant, les gens qui sont à l'aise dans l'organisation de grandes réunions et de conventions ont souvent les mêmes qualités dans leur vie privée. La séparation entre la vie privée et la vie professionnelle est artificielle, mais constitue souvent un frein à l'expression de nos talents dans les activités professionnelles.

## L'ENFANCE DU TALENT

Que les talents soient innés ou acquis, ils se manifestent dès l'enfance. Les histoires d'enfant sont parlantes. En les laissant remonter à la surface, leur spontanéité nous frappe en premier. L'appel aux souvenirs de la jeunesse, à l'enthousiasme d'alors, permet souvent de faire remonter telle image, tel épisode, révélant une faculté oubliée et parfois d'autant moins visible qu'elle nous paraît évidente.

### ■ Patrick

Nous avons évoqué plus haut (cf. p. 25) l'histoire emblématique de Patrick, dont la mère était dépressive et qu'il faisait sourire avec ses inventions. Le fil est continu entre cette capacité développée dans l'enfance et le métier de consultant qu'il exerce dans lequel ses innovations redonnent le sourire aux entreprises qu'il conseille. D'entreprise en entreprise, il a appris à se servir de ce talent d'innovation dans son métier en restant toujours très observateur et attentif à la réalité de ses interlocuteurs.

### ■ Fabrice

Fabrice a 10 ans, il est chez son grand-père lorsqu'un ami de la famille vient rendre visite. Le visiteur fait état de sa déconvenue : il avait prévu de vendre du muguet, mais il n'y arrive pas à cause de la pluie qui bat les rues. Sans réfléchir, Fabrice propose d'aller vendre le muguet à sa place. L'ami du grand-père l'arrête : « Mais non, petit, il pleut dru. » Le grand-père l'encourage : « Laisse faire le petit... » Fabrice prend le baquet rempli de muguet et demande à quel prix il doit le vendre : « 1 franc le brin. » Il sort et revient moins d'une demi-heure plus tard le baquet vide. L'ami du grand-père s'étonne et

l'enfant raconte : « Je suis allé vers les gens et je leur ai demandé de m'acheter le muguet. D'ailleurs, en avez-vous encore ? Parce que je vais y retourner et je le vendrai 1,50 franc le brin » ! Plus tard, Fabrice est devenu le meilleur vendeur de sa société puis le plus jeune responsable régional des ventes. La vente est pour lui un plaisir depuis toujours ! Il a ensuite créé un cabinet de conseil en efficacité commerciale qui réussit depuis près de quinze ans. Il relate d'ailleurs cette histoire vécue dans le livre qu'il a écrit sur le sujet<sup>1</sup>.

### ■ Alain

À 11 ans, Alain se trouvait en vacances dans un camping. Il pleuvait dru également. Les gamins étaient trempés et Alain s'est trouvé à la tête « de la délégation des pioupious », pour aller négocier avec la direction du camp et demander de pouvoir jouer au sec. Alain a été applaudi pour ses qualités de médiateur. Il est ensuite devenu DRH d'une grande société et reconnu comme un grand médiateur.

### ■ Gilles

Gilles raconte avec émotion : « Chez moi quand j'étais petit, c'était effrayant, on ne retrouvait jamais rien. Mes parents perdaient tout. Alors, dans ma chambre, tout était rangé, étiqueté. » Gilles a par la suite travaillé dans un stock central où il a évidemment mis en place les fiches de suivi des produits. Ayant repéré « le Petit Mozart du stock »,

son supérieur s'est approprié ses réalisations en demandant à Gilles de rester dans son coin où il a commencé à déprimer. Il ne pouvait pas se rendre compte de la qualité de son travail parce qu'il continuait simplement de « ranger sa chambre »...

### ■ Exemple personnel

Quand j'étais jeune, j'étais très turbulent et quand quelque chose était cassé, j'étais toujours désigné comme le coupable. Pourtant, à 13 ans, pendant les vacances de Pâques, j'ai installé une grande planche sur laquelle j'ai construit un train électrique. Sans mode d'emploi ni aide, j'ai bricolé les aiguillages avec des fils de nylon pour pouvoir les commander à distance. J'avais aussi installé des caténaires au-dessus des voies et une locomotive prenait le courant électrique par les deux roues et l'autre le prenait par une roue et la caténaire. Comme ça, je pouvais les télécommander séparément. Et ça marchait très bien. Cette capacité de « mécanicien » s'est développée très tôt chez moi. J'ai passé beaucoup de temps à démonter pour comprendre comment marchaient les choses et puis à les remonter, avec de moins en moins de pièces en reste.

Quand je suis arrivé chez Essilor, le directeur du marketing qui m'avait embauché m'a demandé d'étudier « la rentabilité comparée de la fabrication de verres de lunettes par polymérisation directe (moulage) ou par surfaçage dans des ateliers américains ». Sujet totalement inconnu pour moi à la sortie de Sciences Éco et Sciences-Po. Mais j'ai démonté les deux procédés de fabrication, calculé les coûts des moules et

<sup>1</sup> Fabrice Lezeau, *Ventes complexes - Les chemins cachés de la performance*, EMS coll. « Management & Société », 2014.

des joints, des matériaux, des procédés et étudié les gammes fabriquées par chacun. J'ai constaté qu'on ne pouvait pas, à l'époque, fabriquer tous les verres par moulage (certains doubles foyers à segments droits dont l'arête se cassait au démoulage devaient donc être surfacés). De ce fait, le moulage se révélait moins rentable que le surfacage, à l'encontre de l'opinion des dirigeants.

J'avais donc su sans m'en rendre compte utiliser mon talent de « mécanicien » dans mon domaine professionnel. Et je continue aujourd'hui avec les gens que j'accompagne en démontant les processus de leurs activités et en les aidant à être plus efficaces.

Très tôt, j'ai de même été curieux de la mécanique humaine. Là aussi, je voulais comprendre « comment ça marche » et comment ça pouvait mieux marcher. Je n'étais pas attiré par la « psy », ce qui ne va pas, les maladies, les souffrances et je ne suis pas parti des catégories établies en psychologie, mais plutôt de tout ce que nous connaissons sur le cerveau et sur l'histoire humaine.

Comment ça marche, comment ça s'est développé et comment ça se construit. Qu'est-ce qu'une personnalité et qu'est-ce qu'une personne ? Avec une approche de mécanicien.

J'ai cherché à comprendre la mécanique cérébrale humaine avec les trois cerveaux expliqués par le neurobiologiste Paul D. MacLean - le reptilien, l'animal et l'humain - et avec les hémisphères droit et

gauche<sup>1</sup> étudiés par Roger Sperry. Ensuite, j'ai cherché à comprendre les mécaniques de la réussite et des talents que je vous propose ici.

## LA « BOSSE » DU TALENT

Ces différentes histoires montrent qu'enfants nous avons rencontré des situations qui ont appelé chez nous une réponse, imaginaire ou réelle, qui a pu apporter une satisfaction.

Comme nous l'avons vu plus haut à propos des talents acquis, face à une situation régulière, l'enfant reproduit inconsciemment la même réponse pour obtenir à nouveau la satisfaction et, expérience après expérience, développe comme une « bosse » de talent. Une fois adulte, il ira, sans s'en rendre compte, chercher des endroits et des contextes présentant le même type de situation pour produire sa réponse et obtenir de nouveau la même satisfaction.

Il faut donc aller regarder ce que nous faisons régulièrement dans notre enfance et qui avait été remarqué. En observant ces processus récurrents, nous pouvons prendre la main de l'enfant qui est en nous, aller à la découverte de nos talents et dépasser les fausses représentations de nous-mêmes que nous avons bâties plus tard.

<sup>1</sup> Je recommande à ce sujet la vidéoconférence de Jill Bolte Taylor : [http://www.ted.com/index.php/talks/jill\\_bolte\\_taylor\\_s\\_powerful\\_stroke\\_of\\_insight.html](http://www.ted.com/index.php/talks/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html) (la traduction française de la conférence est disponible à l'adresse <http://www.blog-savoirfaire.fr/?post/2008/11/23/Une-experience-etonnante>).



## Revenez sur l'enfance de vos talents

Pour aider cette recherche dans l'enfance, vous pouvez interroger vos proches, parents, amis de la famille, qui vous ont connu enfant ou dans votre jeunesse, et leur demander :

- ce que vous faisiez, faisiez bien, souvent .....
- quels facilités, talents vous manifestiez déjà spontanément .....
- dans quel domaine vous aviez de l'aisance .....

Ce qu'ils nous racontent n'est pas toujours précis, mais un mot, une phrase peut faire écho, nous rappeler un événement, une histoire, nous éclairer d'un regard nouveau sur nous-mêmes. Gardez votre attention sur ce qui peut vous revenir à l'esprit à l'occasion de ces échanges. Prenez soin de distinguer, dans ce qui vous est dit, ce qui concerne les qualités de ce qui concerne les talents.

# LES DEUX TALENTS

**D**epuis plus de vingt ans, l'observation de centaines de personnes m'a permis de constater que la plupart d'entre nous possèdent deux talents, deux domaines d'excellence.

Généralement, un des deux talents s'est exprimé dans l'activité professionnelle ou les activités annexes. Le second talent est par contre souvent masqué, non pris en compte et non exprimé : source d'une vague sensation de malaise et d'insatisfaction. Les personnes qui n'exploitent qu'un talent sur deux réussissent dans leur carrière ou leur activité, mais pas complètement. Elles peuvent éprouver un sentiment de frustration et ont l'impression de n'exprimer qu'une partie de ce qu'elles portent en elles, de ne pas faire les choses aussi bien qu'elles le pourraient, de « passer à côté », d'avoir au fond d'elles-mêmes quelque chose d'enfoui qui attend d'être exprimé. Ce sentiment est fréquent chez de nombreuses personnes rencontrées. Les parcours réussis d'ingénieurs, responsables d'équipes, créateurs ou artisans sont la plupart du temps l'expression d'un talent reconnu, soutenu par un deuxième talent plus ou moins révélé et pris en compte.

Les grandes réussites résultent, quant à elles, très souvent, de l'expression conjointe des deux talents.

Deux talents reconnus et exprimés donnent à la personne une efficacité remarquable. Steve Jobs, par exemple, avait à la fois un talent de visionnaire et un talent de leader.

La démarche de questionnement de ce livre aide à reconnaître notre premier talent et aussi à aller chercher notre second talent, celui qui n'est souvent pas reconnu ni pris en compte, à partir de l'observation de ce que nous faisons souvent, depuis longtemps, sans y faire attention comme Mathilde qui ne regardait pas cette aisance relationnelle pourtant reconnue par tous, dans la famille, dans l'association qu'elle anime autant que dans son travail. « Mais c'était tellement naturel que je ne le voyais pas. »

Ainsi, Laura est une commerciale hors pair dans une banque. Elle sait vendre tous les produits financiers, des plus simples aux plus sophistiqués. Elle comprend immédiatement les clients et perçoit ce qui les satisfera, en s'adaptant à chacun. Dans son métier, c'est une force. Mais elle s'ennuie de plus en plus, elle a du mal à se contenter de vendre. Grâce au questionnement, elle a constaté qu'elle gérait également la copropriété de son immeuble. Naturellement, elle organise les réunions, fait les comptes rendus, coordonne les travaux. En plus de ses qualités commerciales, Laura a toujours été

dans le concret et l'efficacité. En développant ce deuxième talent dans son activité professionnelle, elle a évolué. Aujourd'hui, elle gère une agence et développe la clientèle en s'appuyant sur ses deux talents.

Parfois, les deux talents ne peuvent pas être associés dans une seule activité comme dans le cas de ce chef comptable reconnu pour sa précision dans les chiffres et par ailleurs trompettiste de jazz. Il avait trouvé son équilibre avec la comptabilité le jour et les concerts de jazz le soir au Petit Journal Montparnasse à Paris.

Dans d'autres cas, il résulte de la coexistence des deux talents des personnalités contrastées comme ce professeur de mathématiques qui réussissait très bien dans son métier avec une grande intelligence des théorèmes et en même temps un humour formidable qui faisait rire ses élèves et leur permettait d'apprendre en s'amusant. Ou encore Jean-Luc qui, avec son sens du risque et de l'essentiel, avait évolué vers la prévention. Mais cette expertise ne l'aidait pas dans ses relations avec les opérationnels qui le trouvaient un peu trop « grand prêtre » de la sécurité. Par ailleurs, il présidait une association de musiciens et y jouait le rôle de chef d'orchestre dans lequel il avait un talent reconnu, qu'il n'avait pas imaginé utiliser dans son travail. Il avait cloisonné ses deux vies, professionnelle et personnelle. Quand il a compris qu'il pouvait utiliser ses qualités de chef d'orchestre dans son travail, il s'est mis à organiser des démarches et des formations de prévention en associant les managers pour que la prévention

devienne une préoccupation collective intégrée au management. Et ses relations avec les autres ont changé. Car le chef d'orchestre a une bonne relation avec tout le monde et il doit faire en sorte que tout le monde s'entende et travaille au mieux ensemble. Comme beaucoup, Jean-Luc avait séparé le monde professionnel dans lequel il ne s'autorisait pas à jouer le rôle d'un chef d'orchestre et le monde privé. Dans son entreprise, ce grand prêtre de la prévention était plus austère et moins populaire.

En utilisant son talent de chef d'orchestre pour organiser des opérations ensemble, il est sorti du décalage et a trouvé sa place à lui, au milieu des autres.

De même en ce qui me concerne, mon intérêt pour les personnes venait de mon autre talent, une intelligence des différences, des singularités à partir d'une grande sensibilité émotionnelle. Ce talent qui cherchait à s'exprimer dans le marketing et les marques a vraiment pu se déployer dans l'accompagnement des personnes. La capacité de ressentir l'autre, de s'accorder, de ne pas faire de fausse note dans la compréhension de l'autre et dans l'échange s'est révélé un grand atout dans le coaching.



# LES CLÉS DE NOS TALENTS

Les points précédents ont éveillé quelques souvenirs, vous ont fait comprendre que telle ou telle expérience pouvait être l'expression d'un talent. Vous avez noté ce que les exemples ont évoqué comme pistes d'un premier talent, d'un second... Pour progresser dans l'identification de vos talents, je vous propose quelques clés qui vous permettront d'organiser votre recherche.

## CE QUE NOUS APPRENNONS FACILEMENT

Il est surprenant de constater que nous n'apprenons pas tout de la même manière. Je suis par exemple incapable d'apprendre la musique, je ne retiens pas les noms des fleurs et des plantes alors que je connaissais presque tous les noms d'animaux. Notre mémoire est sélective, notre curiosité aussi et nous sommes à l'aise dans certains domaines dans lesquels nous apprenons avec facilité alors que dans d'autres domaines nous avons du mal, nous devons faire des efforts.



## Analysez ce que vous apprenez facilement

Nous ne lisons pas toutes les rubriques du journal avec le même intérêt, la même attention. Nous ne sommes pas attirés par toutes les activités, nous n'y progressons pas avec la même facilité.

Recherchez les domaines, sujets, thèmes, activités dans lesquels vous êtes à l'aise, dans lesquels vous apprenez facilement.

.....

.....

Observez vers quoi se porte votre attention.

.....

.....

## LES APPLAUDISSEMENTS

La clé la plus importante dans la quête de reconnaissance de nos talents, ce sont les applaudissements.

La première question que je pose aux personnes que j'accompagne est la suivante : « Que faites-vous régulièrement, aussi facilement que naturellement, que les autres applaudissent et que vous ne reconnaissez pas ? Les autres trouvent votre action remarquable alors que, pour vous, elle ne présente rien de spécial. »

Étienne, directeur commercial, me raconte : « Il y avait une négociation avec un gros client très difficile. Il voulait imposer ses conditions. Nous avons discuté, argumenté... Finalement, nous sommes arrivés à un accord gagnant-gagnant, ça s'est bien terminé. Mon patron m'a dit : "Bravo, ça a été magique, je pensais que le client n'accepterait jamais." » Et Étienne ajouta : « Pourtant, je n'ai rien fait de spécial. »

Nous sommes au cœur du sujet : magique ou rien de spécial ? Qui a raison, les autres qui félicitent ou nous qui ne reconnaissons pas ? Bien entendu, les termes des félicitations ne sont pas toujours aussi spectaculaires, mais chaque fois que les autres nous applaudissent, nous félicitent, même un peu seulement, et que nous avons l'impression de n'avoir rien fait de spécial, nous sommes en présence de notre talent. Les autres sont en effet souvent un meilleur miroir de nos talents que nous-mêmes.

C'est l'exemple de Muriel qui évolue vers le métier du conseil, tout en doutant de ses propres capacités. Un ami consultant lui demande un jour de l'aider dans une mission et de venir l'assister dans un séminaire qu'il anime avec une trentaine de cadres de l'entreprise cliente. En entretien de coaching, Muriel me dit : « Comment vais-je faire, je ne connais pas l'entreprise... » J'attire son attention sur la confiance que l'ami consultant place en elle : « Il n'est pas fou, il ne va pas prendre de risque vis-à-vis de son client. » Muriel accepte et revient me voir à l'issue des deux jours de séminaire : « Tout s'est très bien passé. Et en plus, le président de la société cliente m'a demandé de venir les aider dans quinze jours, pendant la journée stratégique du comité de direction. Que dois-je faire ?

- Ce président t'a vue à l'œuvre pendant deux jours. Fais-lui confiance.

- Oui, mais je ne connais pas les enjeux.

- Il ne t'a pas demandé de les connaître, mais de venir aider le comité de direction. »

Muriel participe à la journée avec le comité de direction. Le matin, elle écoute, pose des questions. Après le déjeuner, pendant le débriefing, elle intervient en mettant en perspective ce qui a été dit et en donnant de la cohérence aux réflexions des uns et des autres.

Elle revient ensuite. Je l'interroge :

« Alors ? Qu'a dit le président ?

- Il m'a félicitée. Il m'a dit que je les avais beaucoup aidés.

- Donc il attend une facture.

- Mais... je n'ai rien fait, que veux-tu que je facture ?

- Je ne pense pas que ce soit l'avis du président... Il a reconnu que tu les avais aidés sur des sujets stratégiques. Il est très loin de penser que tu n'as rien fait de spécial. Je pense qu'il attend une facture à la hauteur de ses félicitations. Sinon, il se sentira floué. »

Une facture de bonne qualité fut envoyée et réglée sans délai. Muriel est devenue une consultante reconnue dans l'accompagnement du changement et le conseil en stratégie. Le président a été le miroir qui a révélé son talent.

Aujourd'hui, notre attention est surtout portée sur les signes de reconnaissance conventionnels : les diplômes, les formations traditionnelles, les stages. L'évaluation des performances et nos systèmes de valeur ne prévoient pas d'avoir du talent ni d'être félicité pour ce que nous faisons facilement.



➤ **Si vous avez l'impression, comme Muriel, de ne pas être légitime ou même d'être un usurpateur comme je l'entends parfois, observez vos actions, vos réalisations de plus près.**

➤ **Les autres félicitent probablement le talent que vous ne reconnaissez pas parce que vous cherchez des reconnaissances ailleurs ou ne vous autorisez pas à être le professionnel reconnu par les autres. Dommage !**



Cette clé des applaudissements nous aide à changer d'angle de vue. Elle nous autorise à reconnaître que, dans certaines situations, nous pouvons être remarquables, sans que cela soit forcément reconnu sur le marché du travail traditionnel qui parle de diplômes et de compétences.

Autorisez-vous le temps de la lecture de ce livre à être la personne remarquable que les autres reconnaissent dans leurs commentaires positifs. Je propose souvent aux personnes que j'accompagne de leur établir un « Certificat d'autorisation à être remarquable » signé en tant que « Président de Savoir-Faire » !



## Retrouvez les félicitations

Revisitez votre parcours et notez les actions, opérations, projets, missions, propositions, études dans lesquels vous vous êtes exprimé spontanément et que les autres ont remarqués, que ce soit dans la sphère professionnelle ou dans la sphère personnelle.

---

---

---

En recherchant les commentaires positifs, les félicitations, les applaudissements, mêmes modestes. Remontez dans l'enfance, dans les activités de jeunesse, étudiantes, les premiers stages, les activités extraprofessionnelles.

---

---

Laissez revenir ces moments forts, applaudis, mais peut-être mis de côté parce que trop bons et parce qu'il ne faut pas « se prendre pour une vedette » !

---

---

---

## CE QUE NOUS FAISONS SPONTANÉMENT

La troisième clé d'identification des talents concerne ce que nous faisons naturellement, ce qui nous vient spontanément. Parfois sans qu'on nous le demande et même quand on nous en empêche. Car nos talents s'expriment, souvent sans que nous en ayons conscience et parfois même contre nos intérêts. Les exemples ci-dessous montrent à la fois le mouvement spontané du talent et aussi le risque que notre talent peut nous faire prendre.

### ■ Exemple personnel

J'ai évoqué plus haut, à propos des deux talents, mon talent d'ordre émotionnel qui s'est d'abord exprimé dans le marketing, l'intelligence des marques. Lorsque j'étais directeur marketing de la division Lentilles de contact d'Essilor, nous allions lancer une nouvelle gamme de lentilles de contact souples à forte hydrophilie qui allait permettre le port permanent. Il m'a paru évident qu'il fallait trouver un nom différent de « lentilles de contact » ou « verres de contact » pour désigner ce nouveau produit et aider les futurs porteurs à vivre une autre expérience. J'ai donc proposé de créer une marque avec l'aide d'un cabinet extérieur. En m'appuyant sur les résultats de l'étude, j'ai proposé Lunelle, dont les éléments, Lune et Elle, allaient bien avec les critères définis. Ce mot fut retenu pour devenir la marque de ces nouvelles lentilles de contact.

Mais le président de l'époque me fit remarquer que cette appellation n'était pas très technique. Je lui répondis que la marque était destinée aux porteurs de lentilles, pas aux techniciens. Il insista, affirmant que les marques de l'entreprise avaient toujours été des noms techniques. Avec l'autorité et l'assurance procurées par le talent, je lui tins tête, imposai mon approche et Lunelle fut lancée. Mais cette marque ne cadrait pas tout à fait avec la culture de l'entreprise, elle exista longtemps après mon départ de l'entreprise, sans être vraiment exploitée à mon grand regret. Ce n'était pas la demande de l'entreprise, mais la mienne ! Tout cela m'avait paru pourtant tellement évident...

### ■ Guillaume

Guillaume est avocat. Il est sollicité par un associé d'une entreprise dans un différend avec un autre associé. Les deux associés veulent que leurs avocats trouvent un règlement amiable, mais Guillaume crée beaucoup de tension en prêtant des intentions agressives à l'autre associé et en s'accrochant avec son avocat. Les deux associés ont fini par se mettre d'accord par-dessus leurs avocats ! Guillaume était un bagarreur dans la cour de récréation et il est devenu un remarquable spécialiste du contentieux. Mais dans une affaire de médiation, c'est plus fort que lui, il cherche, voire crée la bagarre pour exercer son talent. Il m'a remercié de l'aider à comprendre son domaine d'excellence et évite maintenant les affaires de médiation.



➤ **Lorsque les autres ne comprennent pas ce qui nous vient spontanément, c'est probablement le signe que nous sommes dans un de nos domaines d'excellence.**

### L'AISSANCE, L'AUTORITÉ

Dans notre domaine d'excellence, nous avons de l'aisance, de l'autorité, de l'audace. Nous sommes parfois surpris d'avoir osé tout en ayant l'impression de n'avoir rien fait de spécial. Cela émerge, s'impose à nous spontanément en nous faisant dépasser nos freins ou nos limites. Cela nous arrive à tous, plus ou moins régulièrement, plus ou moins fortement.

Jacques était directeur de communication d'une banque. Le directeur général lui demande en janvier d'organiser un événement pour les grands clients de la banque. Très créatif dans l'événementiel, Jacques imagine et prépare un spectacle dans un théâtre voisin. Mais en mars : restructuration, Jacques est licencié ! Le spectacle est prévu en juin pendant son préavis, Jacques sans hésiter continue de le préparer, « *The show must go on !* » En mai, il se retrouve

dans le théâtre sur la scène, avec le directeur général et le préfet. Il dit à ce dernier : « Bien, monsieur le préfet, quand je vous fais signe, vous montez sur scène faire votre discours. Vous, Monsieur le directeur général, vous attendez et vous venez à mon signal... » À ce moment-là, Jacques est sur la scène de son talent, plein d'autorité. Il n'est pas le cadre licencié, mais le metteur en scène du spectacle dont le directeur général est un acteur. Son talent lui a fait transcender sa situation personnelle et inverser la relation avec l'homme qui l'a licencié ! Ce moment fut pour lui presque comme une revanche.

À propos de l'aisance, l'exemple de Johnny Hallyday est très parlant : Johnny surfe sur son talent depuis cinquante ans et quand il est sur scène, il est incroyable et tout le monde applaudit. Par contre, quand il n'est pas sur scène, il n'est pas croyable ! Et l'écart entre les deux est surprenant. Nous sommes tous comme lui, mais cela se voit moins. Il nous montre quelque chose d'important : à certains moments, nous sommes comme lui, étonnants, pleins d'assurance, sur la scène de notre talent alors qu'à d'autres moments nous sommes dans notre ordinaire. Notre talent n'est pas forcément spectaculaire, mais à quels moments sommes-nous sur la scène de notre talent ?



## Retrouvez vos moments d'aisance, d'autorité

Regardez ces instants d'autorité dans lesquels vous avez été convaincu, convaincant, plein d'aisance. ....

.....  
.....  
.....

Recherchez et notez les expériences, les situations dans lesquelles vous avez été indiscutable, vous avez fait autorité naturellement (voir l'exercice page 48).

.....  
.....  
.....  
.....

Il a pu s'agir de cas très variés, en fonction de chacun : juger une organisation, comprendre des partenaires étrangers, prévoir ce qui allait découler de l'opération présente, imaginer le scénario gagnant, agir pour le groupe, en son nom, ou tout autre cas de figure. En général, vous verrez qu'un dénominateur commun relie toutes ces expériences. D'une situation à l'autre, sous des dehors différents et dans des circonstances différentes, il s'est souvent passé la même chose.

À chaque fois, sans y penser, vous avez osé, vous avez parlé, agi avec autorité. Quel talent !

## LES ÉVIDENCES

Autre clé importante : souvent, lorsqu'il s'agit de nos talents, ce qui est évident pour nous ne l'est hélas que pour nous, comme dans mon cas face au président d'Essilor. Nous n'avions pas les mêmes évidences. Il était remarquable en stratégie, ce qui a bien servi l'entreprise et moins concerné par le marketing et les marques qui étaient mon domaine. Ce sont des situations régulières à retrouver dans nos parcours.



➤ **Observez et notez ce qui vous paraît évident et qui ne semble pas l'être pour les autres. Il est souvent pénible de devoir leur expliquer, de détailler ce qui pour vous s'impose d'emblée alors qu'ils ont l'air de ne pas comprendre. C'est fréquent et c'est une bonne clé pour repérer, à travers vos domaines d'évidence, vos domaines d'excellence.**

## LES RÉGULARITÉS

Une autre clé nécessaire à la compréhension et à l'identification de nos talents concerne la régularité de leur expression. Nous l'avons dit, nos talents se manifestent généralement très tôt et tout au long de notre parcours. Ainsi un leader aura souvent été chef de bande dans la cour d'école, une personne douée d'une grande intelligence émotionnelle aura été dans l'observation et la compréhension de l'autre dès son plus jeune âge.

Un bricoleur ne pourra s'empêcher de fixer une table bancale, chez des amis.

Dès le début de sa carrière professionnelle, Valérie a toujours cherché à préciser les objectifs ainsi que les tenants et les aboutissants des tâches qui lui étaient confiées. Pour ne pas se tromper ou être prise en défaut, elle a toujours eu besoin de clarifier ce qui lui était demandé. Elle a donc élaboré spontanément un plan d'action, une feuille de route très détaillée, précisant les différents objectifs, enjeux, acteurs, étapes et échéances de la tâche à accomplir. Structurée et structurante, cette préparation, réalisée en amont de ses interventions, lui a permis de mettre de l'ordre, de rechercher de la cohérence ou de la congruence par rapport aux objectifs. Plus tard, lorsque le dirigeant de la société lui a demandé de réorganiser les différentes activités de l'entreprise en deux pôles, l'un autour de la production, l'autre autour de la distribution, Valérie l'a spontanément interrogé pour détailler les objectifs et préparer la feuille de route,



puis elle est allée rencontrer les différents acteurs importants en ayant déjà, à partir de la préparation des objectifs, une grille de lecture très précise en tête. Une autre mission a consisté à restructurer les sept filiales pour en faire une société unique qui serait par la suite introduite en Bourse. De la même manière, Valérie a défini la feuille de route à partir du schéma proposé et inscrit les opérations dans le planning prévu avec les banques. Dans toutes les activités où elle est intervenue, Valérie a apporté une grande capacité à organiser les opérations à travers des schémas cohérents d'intervention.

Ensuite, elle tient à faire réaliser le plan d'action par les acteurs concernés. Pour cela, elle négocie avec chacun d'eux pour voir quelle est la meilleure formule non seulement pour eux, mais aussi pour l'entreprise, pour la réalisation du projet d'ensemble. Au cours de toutes ses interventions, Valérie a l'impression que son efficacité repose sur la qualité de son écoute. Elle a du mal à reconnaître qu'en plus de sa capacité d'organiser le projet, son intervention est très structurante parce qu'elle propose à ses interlocuteurs une logique de niveau supérieur qui s'impose par sa cohérence avec les objectifs fondamentaux de l'entreprise. Cela permet aux acteurs de dépasser leur propre logique pour participer à une logique globale plus fondamentale.

Valérie ne voyait pas toujours ce qu'elle faisait parce que cela lui semblait normal, évident. Elle était convaincue que ses démarches étaient aussi évidentes pour les autres. Elle avait du mal à voir que son sens de l'intérêt général, des intérêts supérieurs

de l'entreprise ou de la justesse de la cause qu'elle défendait, lorsqu'il s'agissait par exemple de négocier des droits, lui donnait une force, une conviction presque inébranlable. Lorsque sa cause était juste, il était très difficile de l'arrêter. « C'est sacré ! »



## Recherchez les régularités

Recherchez les régularités de situations dans lesquelles les autres vous ont applaudis alors que c'était spontané, évident pour vous, « rien de spécial » et dans lesquelles vous avez fait preuve d'autorité.

.....

.....

.....

.....

.....

Nous avons souvent cette impression de n'avoir rien fait de particulier. Et nous ne tenons pas compte du fait que, comme dans le cas de Valérie, notre compréhension profonde du problème va apporter à l'autre un éclairage qui lui permettra de changer de

position. Nous ne voyons pas que notre perception est la bonne formule, la juste solution et qu'elle a un impact structurant qui va dans le sens de l'intérêt supérieur de l'entreprise, qu'elle s'impose naturellement à l'autre s'il ne peut opposer que des intérêts d'un cran moins élevé.

## LES FRUSTRATIONS

Les applaudissements des autres sont le premier indicateur de nos talents ; les frustrations en sont un autre.

Le fait de n'avoir pas pu faire ce qui était évident qu'il fallait faire, de n'être pas compris, etc. engendre une frustration. C'est, en quelque sorte, l'envers du talent. Ce qu'il faudrait organiser, faire ou dire nous paraît évident, mais les autres organisent, font ou disent autrement. Nous nous sentons mal à l'aise de n'avoir pu intervenir sur un sujet, un cas, une situation, un problème que nous comprenions et que nous aurions pu résoudre. La situation est dans l'impasse et nous sommes catastrophés de n'avoir pas été entendus, pris en compte.

La frustration est encore plus intense lorsqu'elle est ressentie face à un dirigeant ou un supérieur contre l'avis duquel nous n'osons pas aller. La hiérarchie nous contraint à ravalier notre certitude. L'autocensure renforce notre sentiment de frustration. Ces situations sont courantes : nous sommes tous habités par des évidences et ne comprenons pas qu'elles puissent ne pas être partagées.

Dans ce domaine, les exemples sont variés :

- un financier peut ainsi comprendre immédiatement que le schéma stratégique proposé par la direction ne fonctionne pas ;
- une personne peut percevoir que le plan pour les vacances avec ces amis-là va tourner en relations tendues ou pire ou que le programme des mêmes vacances ne peut pas fonctionner dans le temps prévu ;
- une commerciale à l'international peut être choquée par la manière dont les dirigeants de l'entreprise européenne abordent le partenaire japonais, sans prendre garde à ne pas lui faire perdre la face ;
- un directeur technique peut voir au premier coup d'œil que les ingénieurs qui ont conçu l'usine n'ont pas pris en compte les pratiques des hommes de métier qui vont l'utiliser au quotidien ;
- une responsable d'une ligne de produits peut percevoir que le plan de communication créé par le marketing ne colle pas avec le produit.

On pourrait multiplier ainsi les exemples de situations dans lesquelles les personnes ne peuvent pas faire prendre en compte leur vision ou leur analyse du problème ou leur perception de la situation de l'équipe, ni exprimer leur talent, parce que leur position ne les y autorise pas ou que les autres ne les écoutent pas. Confrontés à ces situations, nous

pouvons avoir trois types de réactions : l'autocensure, l'insistance ou l'audace.

**Refréner ce qui nous paraissait évident.** Cette forme d'autocensure est une attitude qui s'accompagne souvent d'un jugement négatif à l'égard de ceux qui n'ont pas compris. C'est le syndrome du génie méconnu. Il est étonnant de constater à quel point nous pouvons être, en nous-mêmes, intransigeants vis-à-vis du dirigeant qui n'a rien compris, en nous autorisant même à le trouver incompetent : une critique que nous ne nous permettrions pas lorsque nous ne sommes pas sur la scène de nos talents, mais dans les coulisses. Il est certes un peu iconoclaste de proposer de déceler nos talents lorsque nous sommes très négatifs vis-à-vis de nos supérieurs, mais c'est une piste sérieuse !

**Exposer malgré tout son point de vue.** Dans le domaine d'expression de nos talents, notre certitude de détenir la solution est telle que nous ne faisons parfois pas attention à l'incertitude des autres, ne cherchons pas à les aider à percevoir ce qui est évident, ne faisons pas preuve de pédagogie dans l'exposé de l'évidence. Une attitude frontale qui se traduit généralement par un renforcement de l'incompréhension mutuelle et par un refus. Selon nos personnalités, ce refus se traduit par une dépression ou par un renforcement de notre frustration et de la conviction que, « décidément, les autres ne comprennent rien ».

**Agir avec audace.** Enfin, il nous arrive d'être suffisamment convaincus du bien-fondé de notre opinion pour l'imposer aux autres. Le succès est rarement au rendez-vous car notre proposition ne répond pas à une demande émanant des autres, qui sont pris de court par notre audace. Nous sommes donc déçus de ne pas être applaudis.



- Changez donc de regard pour observer vos frustrations : elles peuvent être des indicateurs de vos talents.
- Lorsque nous nous autorisons à trouver que les dirigeants ne comprennent rien à une situation, vont dans le mur, etc. parce qu'ils ne voient pas ce qui est évident pour nous, alors regardons de plus près.
- En temps normal, nous ne nous autorisons pas à regarder nos supérieurs de cette manière. Mais lorsque nous sommes dans nos domaines d'excellence, nous avons de l'assurance et de l'autorité et avons du mal à accepter que les autres n'aillent pas dans le sens de ce qui nous paraît évident.

# LA RECHERCHE DES TALENTS

**A**u fil du voyage proposé dans ce livre, vous avez noté quelques éléments, des souvenirs, des expériences, des réalisations et aussi des mots, des commentaires reçus des autres.

Je vous propose maintenant de travailler cette matière. Tout d'abord en répondant aux questions ci-dessous. Elles vous aideront à revisiter votre parcours ainsi que vos notes et à ordonner votre compréhension. Ces questions ne vous parleront pas toutes de la même manière, ce n'est pas important, ne cherchez pas à bien répondre, mais à noter ce qui vous est venu à l'esprit.

Installez-vous au calme avec un crayon ou votre tablette. Prenez le temps de laisser chaque question ci-dessous faire son chemin dans votre esprit. Notez, revenez-y tranquillement.

Attention, encore une fois, il ne s'agit pas de ce dont vous aviez envie, mais de ce que vous avez fait parce que vous saviez, il le fallait, vous étiez sûr que, vous aviez l'intuition que...

Vous pouvez aussi interroger autour de vous en posant ces questions, en demandant ce que les autres trouvent que vous faites bien, spontanément, quels sont vos domaines d'excellence.

Beaucoup me racontent que leur grand-mère ou un vieil ami de la famille leur ont dit que, quand ils étaient jeunes, ils... À vous de compléter.



## Synthèse des questions de la maïeutique des talents

Quand vous étiez enfant, quelle activité ou expérience ou relation ou expression a été remarquée, commentée ou applaudie ?

---

---

Qu'apprenez-vous facilement ? Dans quels domaines, sujets, matières, activités progressez-vous naturellement parce que cela vous est facile ?

---

---

Quand vous étiez jeune, durant vos études ou dans votre vie personnelle, quelles étaient vos plus grandes facilités que les autres ne partageaient pas souvent ?

---

---

Lors de vos premières activités professionnelles, qu'avez-vous fait qui a été remarqué, félicité ?

---

---

Qu'avez-vous fait que les autres ont applaudi, félicité, alors que vous aviez le sentiment de n'avoir rien fait de spécial ?

---

---



Qu'avez-vous fait spontanément sans qu'on vous l'ait demandé et qui vous a amené à vous mettre en avant ?

---



---

À quel moment avez-vous eu de l'aisance et de l'autorité ou de l'audace dans une situation, un contexte, un domaine ?

---



---

À quel propos avez-vous eu l'impression que c'était évident alors que les autres ne semblaient pas comprendre ?

---



---

Qu'est-ce que vous-mêmes ou les autres ont remarqué que vous faites régulièrement ? (Exercice, page 53)

---



---

Dans quelles situations avez-vous eu l'impression que les autres ne voyaient ou ne comprenaient pas ou n'étaient pas compétents, capables ou étaient insensibles ou faisaient des fausses notes ou jouaient perso... ?

---



---

Dans quelles situations vous êtes-vous senti frustré de ne pouvoir intervenir ?

---



---

## VOS RÉALISATIONS MARQUANTES

Après avoir répondu aux questions précédentes, je vous propose maintenant d'examiner vos réalisations : il s'agit d'actions, de tâches, d'opérations, de projets que vous avez réalisés dans votre

parcours professionnel, mais aussi dans vos activités personnelles.

Choisissez si possible au moins cinq – voire plus si vous pouvez, pour faire apparaître les régularités – réalisations marquantes, remarquées ou au moins un peu remarquables.



### Décrivez vos réalisations marquantes

Choisissez cinq réalisations marquantes.

Décrivez chacune de ces réalisations en détail.

Soyez sobre sur le contexte, ne mentionnez que ce qui est utile pour décrire votre action. Parlez de vous, ne parlez pas de l'histoire, de l'entreprise ou du service ou de l'équipe si cela n'a pas de lien avec la réalisation...

Soyez précis, concret, détaillé sur ce qui vous a semblé évident, naturel.

Si cela vous aide, vous pouvez vous appuyer sur les conseils ci-dessous :

- indiquez rapidement le contexte, l'environnement, les enjeux. Présentez le sujet, le problème, le besoin à la source de votre action ;
- décrivez votre rôle dans l'action, vos partenaires éventuels, les relations avec eux ;
- décrivez votre action, votre intervention concrète ;
- indiquez les plans, démarches, approches, analyses employés ;
- détaillez les résultats obtenus par rapport au besoin.



À la lumière de vos réponses, observez les régularités en résonance avec ce que vous avez repéré comme talents, comme domaines d'excellence. Vous devez constater, comme les personnes évoquées dans les exemples, des similitudes dans vos réalisations et aussi voir apparaître les expressions de vos deux talents.

## L'ANALYSE FINE DE VOS RÉALISATIONS

Pour approfondir notre compréhension de nos talents, il faut regarder ce que nous faisons de près, dans le détail de nos réalisations et sans préjugés, pour observer les modes d'action, les types d'intervention et constater les séquences, les régularités qui nous sont propres. Valérie a toujours fait des feuilles de route, Mathilde a toujours parlé aux managers...



### Précisez le détail de vos réalisations marquantes

Prenez vos réalisations marquantes et découpez-les en étapes, moments pour y observer ce que vous faites ou organisez ou schématisez ou percevez ou ressentez :

.....

- le premier stade, avant de commencer ;

.....

- puis le début, la première étape ou action ou phase, ce qui se passe, ce que vous faites, ce qui vous vient, qui vous paraît évident sans que vous vous rendiez compte que cela vous est venu sans préparation. Ce qui se déroule ;

.....

- l'étape suivante avec de nouveau en détail ce que vous y faites et ainsi de suite jusqu'au bout de la réalisation.

.....

Le détail de vos réalisations est un ensemble de choses simples, non spectaculaires, qui peuvent vous paraître banales, ordinaires, voire quotidiennes. Ces « petits riens » qui révèlent le cœur de vos talents sont d'une grande richesse et d'une incroyable diversité. C'est la partition de votre « musique ». C'est cette partition que vous devez découvrir, reconnaître, vous approprier consciemment puisqu'elle est là, chez vous, depuis longtemps.

À l'aide de ce qui précède, vous avez repéré des réalisations qui ont été applaudies, vous avez pu remarquer ce que vous faites plus ou moins de la même manière depuis longtemps et que les autres apprécient ; vous avez repéré votre « musique », identifié vos talents. À partir de là, il faudra regarder dans quelle « cour » jouer votre musique pour être applaudi, c'est-à-dire comment exploiter vos talents dans vos activités personnelles ou professionnelles.

Mais avant d'aborder cette recherche de la bonne cour, je vous propose d'élargir et de structurer votre compréhension de vos talents, à l'aide de la Carte des talents qui vous aidera à situer les vôtres et vous éclairera sur leur mécanique.

# CHAPITRE 3



# LA CARTE DES TALENTS

« Il n'est pas donné à un seul être humain  
d'avoir à la fois tous les talents. »  
Stendhal, *Vie de Napoléon* (1818)

Comme les exemples des pages précédentes vous l'ont montré, les talents sont d'une diversité sans limite. Cette diversité ne nous aide pas à les comprendre et à les maîtriser parce que chaque talent semble être particulier, différent des autres. Sans ordre apparent, elle est probablement une des raisons pour lesquelles la matière du talent est mal connue et donc mal reconnue.

Voulant comprendre cette matière pour moi-même et aidé par mon talent de mécanicien, je l'ai démontée pour en comprendre les ressorts, les rouages et les registres.

Ces travaux<sup>1</sup>, initiés en 1985 et développés à travers plus de vingt ans d'observation, ont permis de comprendre que les talents peuvent être classés dans plusieurs grands registres qui partagent des mécaniques communes et correspondent à différents types de facultés ou capacités, de définir ces registres et de les formaliser ensuite dans un cadre de référence structurant, la Carte des talents.

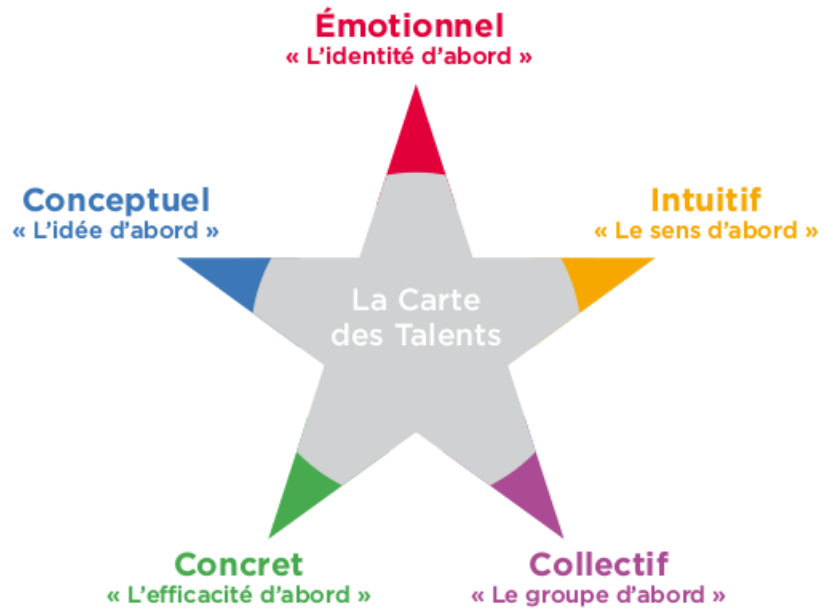
Dans ce livre comme dans les accompagnements des personnes, j'ai préféré aborder la reconnaissance des talents par la maïeutique, pour permettre à chacun de repérer ses talents à travers la matière de sa propre expérience, avant de proposer le cadre de référence de la Carte des talents qui pourrait limiter la compréhension en focalisant sur l'intelligence des registres plutôt que sur la forme particulière des talents développés par chacun.

Après les explications données plus haut sur la nature du talent et sur le fil de ses origines qui vous ont permis, je l'espère, d'identifier vos talents, je vous propose maintenant de découvrir les registres des talents avec cette carte qui vous aidera à organiser votre compréhension.

La Carte des talents éclaire leur nature et donne des clés pour chacun des registres. Elle vous aidera à repérer le ou les domaines qui vous correspondent et aussi à mieux comprendre les talents des autres.

La Carte des talents a été construite à partir de l'analyse des facultés qui sont apparues au fur et à mesure de l'évolution du phénomène vivant (voir en annexe « Les talents et les facultés héritées », p. 127) et présente cinq registres différents de talents.

<sup>1</sup> Les registres de l'imaginaire humain ont été élaborés par un travail de recherche sur les structures de la personnalité, en relation avec les structures cérébrales et les grandes étapes de l'évolution du phénomène vivant à partir d'une intuition de René Casimir, consultant créatif avec lequel nous avons travaillé en 1987 et 1988.





# LES REGISTRES DES TALENTS

1. **Intuitif** : « Le sens d'abord »  
*L'intuition ou le sens de l'essentiel*
2. **Collectif** : « Le groupe d'abord »  
*L'intelligence collective ou le sens du groupe*
3. **Concret** : « L'efficacité d'abord »  
*L'intelligence concrète ou le sens de l'action*
4. **Conceptuel** : « L'idée d'abord »  
*L'imagination ou le sens de l'abstraction*
5. **Émotionnel** : « L'identité d'abord »  
*L'intelligence émotionnelle ou le sens des différences*

Il existe bien sûr déjà un certain nombre de cartes de la personnalité, mais elles ne traitent pas spécifiquement des talents et sont construites sur des schémas différents qui ne donnent pas les mêmes éclairages sur nos capacités spontanées (voir « Typologies de la personnalité » en annexe, [p. 131](#)).

Cette représentation des dominantes dans le domaine des talents a déjà aidé de nombreuses personnes à repérer les leurs. Mais elle n'est cependant qu'une carte et certains pourront bien entendu situer leurs talents entre deux registres.

Les cinq registres proposés par la Carte des talents correspondent aux différentes facultés développées au cours des grandes étapes de l'évolution et chacun d'entre eux est en quelque sorte un espace, un univers en soi avec ses propres logiques, ses propres lois.

Une caractéristique de l'évolution est que les êtres vivants héritent des facultés développées antérieurement à leur apparition si elles sont utiles à leur survie. De la même manière, les êtres humains qui parcourent le cycle de l'évolution pendant leur conception, héritent des registres antérieurs de talents auxquels ils ajoutent celui de l'émotionnel.

Nous passons sans cesse d'un registre à l'autre en fonction de nos activités. Au réveil, nous pouvons rêver et imaginer un monde parfait dans l'espace



**Conceptuel**, ensuite nous pouvons nous occuper des enfants ou de l'équipe dans l'espace **Collectif**, puis passer à l'action dans notre métier dans l'espace **Concret** avant d'éprouver des émotions sublimes devant un tableau dans l'espace **Émotionnel** et de nous interroger sur le mystère de la vie devant les étoiles dans l'espace **Intuitif**. Et nous sommes différents selon que nous visitons l'un ou l'autre de ces espaces.

Mais nous les visitons d'une manière inégale, certains nous sont plus familiers, nous parlent. Nos deux talents sont *a priori* en résonance avec ces registres-là.

La connaissance des registres vous aidera aussi à comprendre les comportements des personnes autour de vous qui ont des dominantes différentes et

qui peuvent vous étonner. Autant qu'un Italien peut étonner un Japonais.

L'impact de ces cinq registres peut, en effet, être aussi observé sur les cultures. Sans rendre le propos réducteur, nous pourrions presque associer chacun de ces registres à une culture : les États-Unis affichent une dominante efficace, **Concret**. Les Indiens baignent dans un univers spirituel, **Intuitif**. Le Japon est un groupe, **Collectif**. Les Allemands étaient volontiers tournés vers la philosophie, **Conceptuel** comme la France qui hésite entre les concepts et les émotions dans lesquelles l'Italie excelle, **Émotionnel**.

Continuons donc notre voyage au pays des talents en découvrant en détail chacun des registres.



- Pendant la lecture des descriptions des registres, faites attention à ce qui vous parle, ce qui résonne, ce à quoi vous réagissez.
- Certains registres vous seront familiers. Les autres seront peut-être des découvertes et vous feront penser à des personnes de votre entourage. Regardez.
- Pour chaque registre, repérez les mots clés qui vous parlent.



## INTUITIF : « LE SENS D'ABORD »

Le premier registre de talent correspond à la première étape de l'évolution, l'apparition de la vie et de son mystère et à cette intelligence étonnante que le phénomène vivant manifeste depuis l'origine.

L'intuition ouvre la porte du mystère, de l'*au-delà*, de l'*au-delà* des apparences, de ce qui est exprimé, échangé, partagé. Il s'agit des interactions étonnantes des espèces vivantes entre elles, par exemple le mystère des fleurs qui ressemblent à un insecte (l'orchidée *Ophrys* propose aux bourdons mâles des fleurs qui ont l'apparence exacte des bourdons femelles) ou qui lui envoient des phéromones spécifiques pour les attirer et être pollinisées. Ou encore des perceptions surprenantes des animaux vis-à-vis des événements naturels autant que des visions ou anticipations de certaines personnes très « intuitives » !

L'espace **Intuitif** manifeste ce niveau de perception et de connexion avec l'essentiel. Dans ce registre, nous ne faisons qu'un, nous sommes reliés les uns aux autres et nous nous sentons ensemble responsables de la planète. L'intuition est très répandue, même si elle n'est pas souvent reconnue car elle inquiète parce qu'elle n'est pas logique et que nous ne savons pas d'où elle vient. Mystère.

Mais la plupart d'entre nous ont eu au moins une fois cette sensation étrange de déjà vu ou de déjà vécu. Les rationalistes, perturbés par cette faculté



### Intuitif - Mots clés, soulignez ceux qui vous parlent

Recherche de sens, goût de l'essentiel, synthèse, substantifique moelle.

Vision, au-delà des apparences, clairvoyance.

Harmonie, sérénité, spiritualité, paix intérieure.

Éthique, fondamentaux, valeurs, morale, intégrité, justice.

Sens du risque, du danger.

Cohérence, pertinence.

Visionnaires, créateurs, fondateurs.

Mission, stratégie, croissance, pérennité, avenir, projet à long terme.

Créativité, nouvelles pistes, innovation, marchés de demain.

Écologie, environnement, développement durable.

trop irrationnelle, m'expliquent que l'intuition n'est en fait qu'un raccourci, une espèce de court-circuit dans le cerveau qui permet d'accéder d'une manière fulgurante à une compréhension, déduction ou anticipation qui nous paraît évidente et que nous ne pouvons pas expliquer. Soit, à condition que la rationalité explique tout !

En fait, l'intuition perçoit au-delà du temps, elle dépasse le passé, le présent et le futur. D'où les prévisions, prophéties et prédictions des oracles et des médiums qui ont toujours impressionné et bercé les hommes.

## ■ Caractéristiques

Cet espace, **Intuitif**, correspond à l'harmonie générale, à la sérénité. Les **Intuitifs** sont préoccupés d'éthique, de morale. Ils vont à l'essentiel et sont toujours en quête de sens, « la substantifique moelle ». Ils sont attachés aux valeurs et détestent le mensonge ou la malhonnêteté qu'ils perçoivent immédiatement. Ils sont concernés par la pérennité du monde et la préservation de la vie, la vitalité, la santé, l'harmonie, la sérénité et l'avenir, par l'éthique et la justice, par l'environnement, l'écologie, la protection des espèces en voie de disparition, le développement durable, par la recherche fondamentale... Les **Intuitifs** voient, perçoivent spontanément au-delà des apparences sans s'en rendre compte.

J'ai travaillé avec Caroline, une intuitive étonnante. Au cours d'un déjeuner avec un ami, je lui ai signalé

qu'elle venait de répondre à ce que cet ami avait pensé mais n'avait pas dit. Au lieu de répondre à ce qu'il avait dit. Comme certains **Intuitifs**, elle lisait régulièrement, plus ou moins consciemment, les pensées de l'autre et lui parlait à ce niveau-là, ce qui compliquait évidemment la communication.

C'est une difficulté pour les personnes intuitives. Parfois elles entendent ce qui est pensé, consciemment ou non, mais n'est pas dit et ne peut être pris en compte dans la discussion. Les **Intuitifs** ont des perceptions, prémonitions, flashes, intuitions donc, qui les perturbent parce qu'ils ne savent pas d'où elles viennent ni quoi en faire alors même qu'ils vérifient qu'elles sont justes !

Une autre difficulté pour les **Intuitifs** est très souvent de devoir expliquer ce qu'ils perçoivent. Ce qui est évident pour eux est difficile à faire comprendre, admettre par les autres. Le fil de leurs perceptions n'est pas toujours logique, et donc difficile à partager...

L'espace **Intuitif** est aussi le domaine de la stratégie, de la vision, du projet à long terme. Les **Intuitifs** sont concernés par la créativité et l'innovation.

C'est enfin le domaine des valeurs, du sacré, de la spiritualité, celui de la synchronicité, de la conjonction d'événements au bon moment comme les heureux hasards. Avec ce sentiment de communion avec le phénomène vivant.

## ■ Exemples

Dans l'hôpital spécialisé dans les grands brûlés, une femme médecin, arrivée depuis peu, découvre une liste de numéros de téléphone à appeler en cas de douleurs extrêmes ! Surprise, elle demande de quoi il s'agit. On lui répond que ce sont les numéros de guérisseurs, ceux qui savent soulager les douleurs quand la médecine devient impuissante. Dubitative, elle ne sait quoi penser... Puis se présente le cas d'un enfant qui hurle de douleur. Rien ne semble le soulager. Vraiment rien. L'unité soignante décide donc de contacter par téléphone un de ces guérisseurs qui va, à distance, faire son office. Résultat, les douleurs se sont très vite atténuées ! Impressionnant, incroyable. Ce médecin ne comprend pas, mais constate l'irrationnel ! Aussi invraisemblable que cela puisse paraître, certains guérisseurs, rebouteux, chamans, etc. opèrent dans le domaine de l'inexplicable.

Comme tous les êtres vivants, l'être humain ne perçoit pas la totalité de la réalité, ses cinq sens, entre autres, filtrent ce qui est perçu, longueur d'ondes, sons, etc. pour garantir son bon fonctionnement. Il en est de même pour chaque espèce vivante. Pour les intuitifs, les frontières, les filtres sont un peu plus poreux.

Les patients atteints du syndrome d'Asperger<sup>1</sup> sont souvent dans l'intuition. Ils ouvrent des espaces

<sup>1</sup> « Trouble de validité nosologique (étude des critères de classification des maladies) incertaine, caractérisé par une altération qualitative des interactions sociales réciproques, semblable à celle observée dans l'autisme, associée à un répertoire d'intérêts et d'activités restreints, stéréotypés et répétitifs. Il se différencie de l'autisme essentiellement par le fait qu'il ne s'accompagne pas d'un retard ou d'une déficience du langage ou du développement cognitif. » Classification statistique internationale des maladies et des problèmes de santé connexes éditée par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) Chap. F84.5.

dans lesquels la logique ordinaire ne fonctionne plus tout à fait. Notre compréhension récente de ces personnes qui sont dans des espaces différents nous aide à comprendre que la réalité humaine est plus large, plus vaste que nous ne l'imaginons.

## ■ Excès

Le revers de la médaille de ce profil : la rigueur, l'ingrisme et l'excès.

Lorsque les **Intuitifs** s'identifient trop à leur talent, ils peuvent devenir des juges terribles, incapables de pardonner parce qu'ils sont tellement dans l'essentiel, le « sacré ». Cette dimension devient alors excessive : ils veulent purifier à tout prix et sont prêts à tout sacrifier.

Les **Intuitifs** sont souvent trop entiers, tellement sur l'essentiel qu'ils n'arrivent pas à composer. « Moi, faire des compromis, jamais ! »

Ils ont du mal, comme nous tous d'ailleurs, à comprendre que ce talent est une composante, importante certes, de leur réalité, mais qu'ils ne doivent pas se réduire à ce talent. Nous ne devons pas nous identifier, voire nous réduire à un élément de nous-mêmes, fût-il sublime, très respectable ou dominant.

Lorsqu'ils ne sont pas pris au sérieux, les **Intuitifs** peuvent être aigris ou agressifs. En effet, avoir des visions, des perceptions sans être reconnu peut rendre fou. Ou alors, ils méprisent, se méprisent

et deviennent des clowns tels les fous du roi, qui n'étant pas pris au sérieux ni respectés, jouaient les trublions autour du monarque tout en faisant ainsi passer leurs intuitions.

### COLLECTIF : « LE GROUPE D'ABORD »

Dans l'histoire de l'évolution, ce deuxième registre correspond à l'apparition des espèces. Des premières espèces aux insectes, aux troupes d'animaux en passant par les oiseaux, jusqu'aux tribus humaines, aux familles et groupes sociaux. Les insectes ont développé l'intelligence collective d'une manière exceptionnelle et sont les champions de ce registre. Chez les animaux aussi, la logique collective domine pour assurer la survie du groupe. Chez les êtres humains, les cultures orientales sont très « collectives », les individus passant après le groupe.

Dans cet espace du groupe, nous rencontrons bien sûr le sentiment familial, le besoin du cocon familial, la capacité de se sacrifier pour protéger le clan, le désir de sauver l'humanité ou de protéger les civilisations en voie d'extinction.

Et aussi le plaisir d'être ensemble sous toutes ses formes : esprit d'équipe, cohésion, consensus, réseau, travail collaboratif, mais aussi le pouvoir, le goût du pouvoir et des responsabilités collectives.

Dans ce domaine, le collectif prime sur l'individuel. C'est le registre du pouvoir et du leadership, de l'organisation collective. C'est celui des leaders



### Collectif – Mots clés, soulignez ceux qui vous parlent

Intérêt pour les autres, sens du groupe.

Groupe, équipe, consensus, relationnel, relations humaines, relations sociales, cohésion, social, associations, syndicats.

Dépassement de soi pour la cause commune, loyauté, solidarité.

Leadership, pouvoir, politique, rôle, titre, roi, héros, président, capitaine, chef d'orchestre, diplomate, médiateur, DRH.

Vie politique, organisation des hommes, des équipes, collectif.

Communication interne.

Réseau, travail collaboratif, échanges... Intelligence en réseau.

Intelligence collective.

charismatiques qui incarnent le groupe. Lorsque Alain Afflelou entre dans une pièce, les gens se taisent et l'écoutent. L'empereur du Japon personifie le Japon, comme Louis XIV incarnait la France, mais avec moins de narcissisme.

Dans un autre genre, le diplomate représente le groupe, agit en son nom, mais n'a pas de leadership. C'est aussi le domaine du dévouement à la cause commune, des personnes pour qui l'intérêt du groupe prime en toute circonstance. De ces collaborateurs indispensables au bon fonctionnement d'un groupe, d'une organisation ou d'une entreprise, qui mettent toute leur énergie au service du groupe, donnant la priorité groupe avant leur intérêt particulier. Dans l'entreprise, cet espace est celui de la hiérarchie, des dirigeants, du comité de direction, des rapports de force, des syndicats, des accords interbranche, des conventions collectives, des DRH...

### ■ Caractéristiques

Un bon meneur, un homme politique ou un bon chef se consacre avant tout au bien-être du groupe, comme le chef de famille. Un bon dirigeant ou un DRH n'a pas besoin de procéder à un audit social pour savoir comment va le personnel de son entreprise. D'ailleurs un bon DRH fait partie de ce registre. Le groupe, les sous-groupes, toutes les interactions, l'autorité, les mécaniques de l'équipe sont pour eux naturels.

Ces profils prennent en compte le groupe au-delà des individus. Aimé Jacquet, sélectionneur de l'équipe de France de football championne du monde en 1998, gérait son équipe comme une entité globale, au-delà des stars et des luttes d'ego. Le DRH ou chef de groupe pense « nous ».

Sans être un leader, nous pouvons être dans cette intelligence collective, aider à faire fonctionner l'équipe sans en être le dirigeant (le délégué syndical se situe dans cet espace). L'essentiel est la fierté du clan. Dans cet espace, l'équipe représente plus que l'addition des individualités qui la composent. Des légions romaines où chaque individu était un rouage d'un ensemble extrêmement structuré aux communautés modernes dans lesquelles les gens se réunissent autour d'un intérêt commun, on constate que l'individu existe à travers le groupe. Seul, il disparaît. « Malheur à l'homme seul » disent les Africains.

La survie, le bien-être ou le développement du groupe, du clan, de l'espèce donne une énergie considérable à ses membres. Les mouvements de foule, les grèves, les révolutions sont toujours des mouvements collectifs dans lesquels l'individu se dissout. Mai 68 a été un mouvement collectif, allumé au début par de petits groupes à Nanterre, mais dès que la Sorbonne a été occupée, le phénomène collectif a tout dépassé. Au-delà de toute raison.

## ■ Exemples

Pour illustrer, décrivons ce domaine par quelques cas rencontrés.

Emmanuel, bien que dirigeant d'une grosse entreprise, se perçoit comme un introverti timide. Il a dirigé en Chine la filiale de l'entreprise américaine pour laquelle il travaille. Il fait preuve d'une énergie conquérante, impressionnante même. Mais il ne le reconnaît pas. Lors d'une formation organisée avec un groupe de cadres et de dirigeants de cette société, le consultant leur a proposé des jeux de rôle filmés qui ont ensuite été analysés. Dans ce jeu, Emmanuel a naturellement décelé les ennemis et les alliés pour mettre le groupe en mouvement et le faire avancer en se comportant comme le leader qu'il est spontanément. En voyant le film ensuite, il fut étonné par sa performance. Il ne s'était jamais représenté comme un meneur d'hommes. De plus, comme il ne se reconnaissait pas ainsi, il en faisait trop en termes d'autorité et pouvait être cassant sans s'en rendre compte. La découverte de son autorité naturelle et de son leadership l'a amené à être moins rigide, plus naturel et finalement plus apprécié par les équipes.

Les médiateurs, les politiques, les capitaines, les héros, les *paters familias* et autres patriarches sont dans cet espace. Ils ne vont pas privilégier un des éléments et vont considérer que le tout est plus important que la partie.

L'espace de la sociologie, l'ethnologie, l'organisation d'un groupe, la manière dont il se représente, le droit constitutionnel et les lois concernant ce registre ainsi que les conventions collectives et la constitution ou bien le règlement intérieur d'une entreprise.

L'une des principales missions des leaders est aussi de savoir rassurer l'ensemble du groupe lorsqu'il est inquiet pour son avenir. Le chef doit donner l'impression qu'il sait et qu'il maîtrise, car il sait où il va. C'est l'image du général de Gaulle et de sa certaine idée de la France. Par ailleurs, il y a des chances que le chef de bande de la cour de récréation devienne un leader. C'est intéressant de regarder le comportement des enfants entre eux dans la cour de récréation parce que nous allons trouver très tôt des comportements qui révèlent des dominantes.

Laurent : son exemple est aussi très révélateur. Lorsque ce dirigeant a quitté son entreprise, les collaborateurs lui ont offert un tableau avec le dessin d'une clé sur laquelle le texte suivant était inscrit : « L'entreprise n'est pas le lieu de l'exploit permanent qui ne devrait sa réussite qu'à la rencontre improbable et nécessairement fugitive d'hommes et de femmes exceptionnels, l'objectif est de construire des entreprises dont les ressorts collectifs permettent à des hommes et des femmes, chacun normaux dans leur fonction, de donner le meilleur de leur intelligence et de leur énergie au service d'objectifs clairement identifiés permettant ainsi la réussite durable et collective de l'ensemble. » Ces mots, Laurent les avait écrits pour ses équipes. Ils le représentent parfaitement parce son travail était

bien de faire en sorte que les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes et soient à leur place. Il a toujours été obsédé par l'idée louable de faire grandir ses collaborateurs. Ce qui est très utile pour la réussite de l'entreprise.

## ■ Excès

Le travers fondamental de ce registre est de sacrifier l'individu au groupe.

Dans certaines entreprises, la vie collective est d'une telle intensité, que l'on donne tout pour l'entreprise, souvent au détriment de la vie de famille. Quand l'aventure collective devient très forte, elle peut prendre le pas sur la vie personnelle. Il faudrait observer les taux de divorce pour mesurer l'excès de dévotion ou de soumission au groupe !

Une autre dérive, c'est lorsque le groupe amène des individus au-delà de la morale et du respect des lois. Au nom de l'intérêt du groupe ou de l'esprit d'équipe, des personnes sont amenées à sortir des rails, à contourner les règles. D'une manière ou d'une autre dans ce cas, c'est le groupe qui amène les personnes à se mettre en danger ou bien à se sacrifier. Cela se traduit aussi par de l'abus de pouvoir, du harcèlement sous toutes ses formes.

C'est aussi l'exclusion : le groupe peut exclure jusqu'à éliminer socialement un individu. En Chine, la Déclaration des droits de l'homme est moins importante que la loi du groupe alors que les Européens,

du fait du christianisme, considèrent que la vie d'une personne a autant d'importance que la vie de toute l'humanité.

## CONCRET : « L'EFFICACITÉ D'ABORD »

Ce registre s'est développé plus tard dans l'Évolution, avec l'apparition du squelette et le développement du cerveau reptilien qui a donné aux animaux une efficacité individuelle de plus en plus importante. Étape qui a culminé avec les grands reptiles dont le redoutable tyrannosaure. On peut imaginer son efficacité individuelle et sans état d'âme ! L'être humain, comme tous les mammifères apparus ensuite, a hérité de ce cerveau reptilien et de cette capacité d'efficacité individuelle qu'il a développée en inventant des outils, des machines et des méthodes de plus en plus performantes.

Ce registre coïncide avec le goût de l'action, le plaisir des résultats concrets, l'attrait pour les réalisations tangibles, la capacité à mettre en œuvre, l'aisance pour la dimension technique des choses, la faculté à gérer et administrer, le besoin d'entreprendre... dans ce domaine, l'entreprise est une réalité physique, tangible, matérielle. Les personnes efficaces se reconnaissent assez facilement parce que ce registre est plutôt reconnu, sans pourtant que l'on parle de talent parce qu'il semble normal aux hommes et aux femmes d'être efficaces pour assurer dans le quotidien, les loisirs autant que dans le travail.



### Concret – Mots clés, soulignez ceux qui vous parlent

Action, faire, production, résultat, concret, réalisation, opérationnel.

Mettre en œuvre, entreprendre, administrer, gérer dans le concret.

Organiser l'action des acteurs, administrer, pour les résultats et non pour les tableaux.

Réalités concrètes : agriculture, industrie, usines, ateliers, fabrications, machines, produits, points de vente, boutiques.

Agriculteur, entrepreneur, artisans, producteurs, distributeurs, services, logistique.

Manager, gestionnaire, administrateur, technicien.

### ■ Caractéristiques

Les êtres humains sont les champions de l'action. Parmi toutes les espèces animales, ce sont eux qui sont les plus efficaces individuellement. Si vous appartenez à cette catégorie, vous êtes doué pour l'action, vous aimez le concret, le pragmatique, entreprendre, administrer, bâtir et construire. C'est le domaine de l'efficacité individuelle, du faire, des résultats et de la réalisation. Cet univers représente ce que font les hommes et les femmes depuis toujours, l'efficacité humaine à travers l'agriculture, l'artisanat, la fabrication d'objets. Dans ce domaine-là, nous ne rêvons pas. Nous faisons, fabriquons, construisons, façonnons.

La recherche de l'efficacité et de la productivité se manifeste dans tous les domaines : le sens pratique au quotidien, la gestion de la maison et l'organisation des vacances. Il peut y avoir de la créativité aussi dans la manière d'organiser des actions très concrètement et de façon pragmatique. L'une des particularités des concrets est qu'ils sont tellement efficaces qu'ils trouvent souvent les autres « manchots » incapables de faire. « Je préfère le faire moi-même parce que les autres le font beaucoup moins bien. » Les concrets savent très vite si l'autre est adroit, agile, efficace, habile ou pas.

Il existe deux principaux profils dans ce domaine de l'efficacité.

- D'un côté, l'entrepreneur. Pour lui, les autres ne comptent que par rapport à la réalisation de



son action, de son œuvre. Il n'est concerné que par son entreprise et n'a pas d'état d'âme vis-à-vis des autres qui doivent être efficaces et peuvent être sacrifiés à la réalisation du chantier ! L'entrepreneur s'intéresse avant tout à la marche concrète de son entreprise et aux résultats obtenus. Il incarne l'action et considère que les autres sont au service de son œuvre.

- De l'autre côté, il y a le manager efficace, le ministre, l'administrateur qui organisent l'action des autres et qui maîtrisent parfaitement la chaîne de fabrication, les temps de fabrication.

Donc les managers, les gestionnaires, les techniciens, les directeurs généraux, les ministres, les maîtres d'œuvre sur un chantier, les opérationnels pilotant un projet. Des machines, des entrepôts, des stocks, des produits, des boutiques et toutes les étapes d'une production industrielle entrent en interaction avec ce registre.

### ■ Exemples

Le mécanicien que je suis est dans ce registre. Quand j'étais étudiant, j'ai travaillé un été en Angleterre dans une entreprise de vente de fruits et légumes par enchères. Tous les jours, il fallait envoyer de longues et fastidieuses listes de prix aux clients. Je devais faire les photocopies et envoyer chaque jour plusieurs centaines de courriers. J'avais spontanément organisé la chaîne des opérations, la production des copies, le pliage, la mise sous pli et le

collage des enveloppes d'une manière très industrielle pour être plus productif et y passer moins de temps. Quand nous sommes « efficaces », nous cherchons toujours et naturellement la manière de rendre les processus plus... efficaces.

Pascale : « J'ai le truc pour savoir si ça fonctionne ou pas... ». Elle fait preuve d'une efficacité reconnue qu'il s'agisse d'un rapport annuel pour lequel elle produit un document construit, structuré qui reçoit les félicitations ou de l'organisation d'un événement pour 1000 personnes avec des ateliers, une logistique complexe. Sa capacité de faire un cahier des charges très précis est reconnue : « Des briefs comme les vôtres, on n'en a jamais. » Son côté pratique s'exprime aussi dans des contextes privés comme les réunions de copropriété dans lesquelles elle organise la logistique.

### ■ Excès

L'histoire humaine montre un grand nombre d'actions très efficaces, mais à quel prix. Dans ce registre, nous sommes presque « reptiliens », concentrés sur le résultat.

La construction des pyramides était très efficace et tant pis pour tous les esclaves écrasés. C'est le résultat qui compte. Et plus récemment, la construction des chemins de fer ou les grands chantiers dans lesquels les délais d'achèvement sont passés avant la sécurité des ouvriers, malgré les réglementations et les normes.

Ce registre est aussi celui des machines qui fascinent les hommes depuis qu'ils les ont inventées et auxquelles ils ont longtemps sacrifié leur santé et celles des ouvriers dans les usines et les ateliers, comme dans le film *Les Temps modernes* de Charlie Chaplin. C'est la folie qui s'empare des hommes lorsque, fascinés par leur machine, voiture, avion ou autre, ils prennent tous les risques pour en repousser les limites. Ou lorsqu'ils inventent des technologies dont les conséquences les dépassent comme les armes nucléaires ou les logiciels tout puissants.

Et plus quotidiennement, les **Concrets** vont facilement oublier leur environnement, leurs proches lorsqu'ils plongent dans une de leurs mécaniques ou « machines ». Plus rien d'autre ne compte. Ils ne sont plus accessibles. J'en sais quelque chose !

### CONCEPTUEL : « LE CONCEPT D'ABORD »

L'extinction des grands reptiles, des dinosaures, il y a 65 millions d'années, a été suivie par l'explosion des mammifères qui partagent un cerveau plus développé avec le cerveau limbique et le néocortex. Ce cerveau a permis le développement des fonctions cérébrales liées à la représentation, à l'imagination. Le chat peut simuler que la pelote de laine est une souris et jouer avec, le crocodile ou la tortue ne peuvent pas, d'ailleurs ils ne jouent pas. Le chat, le chien rêvent, l'éléphant se souvient... C'est l'apparition du rêve, de la simulation, du jeu...



### Conceptuel – Mots clés, soulignez ceux qui vous parlent

Représentation, concept, symbole, idée, rêve, abstraction, imagination.

Rationalité, projection, projet, simulation, schémas, plan.

Science, théorie, recherche, analyse, étude, formules, équations.

Formation, information, message, communication, image.

Ingénieur, chercheur, architecte.

Tableau de bord, ERP (progiciels de gestion intégrés).

Représentation abstraite, symbolique de la réalité, qui a pour but de maîtriser la réalité.

Virtuel, le soft, logiciels, Internet, la simulation.

Les capacités d'imagination se manifestent très tôt chez l'être humain. Dès l'enfance par les jeux, les rêveries ou les lectures. Jusqu'à la puberté, l'être humain se trouve dans une période de latence où il est irresponsable, dépendant des adultes. Cette période favorise le déploiement de ses capacités d'imagination, sans conséquences par rapport au réel. L'enfant humain est le seul être vivant à pouvoir jouer aussi longtemps !

Ce registre du concept est sans doute le plus apprécié des êtres humains. « Je pense donc je suis », dit Descartes. C'est le domaine de l'intelligence intellectuelle, conceptuelle et cérébrale.

## ■ Caractéristiques

Avec ce registre apparaît un autre monde, celui de l'abstrait, des concepts, des idées, des théories, des schémas, des modèles, des représentations. Du symbole, de la culture et de la philosophie, toute cette activité considérable des êtres humains pour essayer de comprendre et maîtriser la réalité.

C'est le symbole qui désigne l'objet et qui est bien souvent pris pour l'objet lui-même. Le domaine des jeux et des rêves. Ces espaces virtuels sont régis par leurs propres règles, leurs propres lois, qui sont sans lien avec la réalité vivante. Déconnectée du concret, la pensée de l'être humain peut vagabonder en tous sens.

La pensée humaine ouvre le domaine de la science qui invente des théories, des modèles, des systèmes, des typologies permettant de décrire la réalité, de la représenter pour mieux l'analyser et la comprendre. Elle découvre la logique qui tend à enfermer le réel dans l'espace qu'elle définit.

Les philosophes développent leur réflexion pour expliquer le monde et trouver un sens à la vie, puis inventent la rationalité qui permet le règne des ingénieurs, qui tentent de maîtriser la nature.

C'est l'effort des météorologues pour créer des modèles mathématiques auxquels devraient se soumettre les nuages ! C'est aussi l'espace des grandes théories en « -isme » (voir les grandes idéologies du XX<sup>e</sup> siècle) qui ont voulu redéfinir la réalité.

De ce registre découle le pouvoir des médias, de la communication et des systèmes d'information, qui façonnent notre vision de la réalité. Le registre du **Conceptuel** concerne aussi bien sûr le domaine de la culture, de la littérature, du cinéma. Avec ses écrivains, ses intellectuels de grande renommée et ses Déclarations de droits ayant fait école, la France est une championne dans ce domaine des grands concepts.

C'est le domaine des idées, des plans, de la formation, des messages, des projets, des simulations, des études, des programmes... illustré entre autres par les réflexions des philosophes, les plans des architectes, les programmes de formations des écoles en tous genres, les analyses géopolitiques



des journalistes et dans le monde de l'entreprise, les études de marché des directeurs marketing ou les logiciels de gestion tels que ERP.

La puissance du cinéma témoigne de l'impact de cet univers virtuel dont les effets spéciaux nous embarquent dans d'autres univers comme le montre, entre autres, la série des films *Matrix*. En économie, nous sommes aujourd'hui totalement dépendants de ce monde virtuel constitué des nombreux logiciels de gestion et du *cloud* (nuage de données). Cet univers-là est une extension de notre cerveau.

De même, la puissance des financiers qui manipulent des théories mathématiques ultracomplexes et ont fait des actions et donc de la valeur, une abstraction pure.

Le développement d'Internet et des réseaux sociaux sur la Toile a fait émerger un monde abstrait déconnecté du monde réel. Ceux qui vivent sur la Toile, dans ce monde virtuel d'Internet ont inventé l'expression « IRL » (*in real life*) pour désigner l'autre monde, le monde réel. On parle aujourd'hui d'économie réelle et de vie réelle comme s'il y en avait une autre !

## ■ Exemples

Christophe est un exemple intéressant de ce registre de talent. Ingénieur agronome, il travaillait chez Lenôtre dont le laboratoire central, âgé de 30 ans et qui accueille 450 personnes sur trois niveaux, avait

besoin d'une grande rénovation pour être restructuré et mis aux nouvelles normes d'hygiène et de sécurité. Lors d'une réunion de chantier, l'architecte décrit le schéma proposé et Christophe, spontanément, l'interrompt en suggérant une modification. Le directeur du laboratoire l'arrête : « Christophe, laisse parler monsieur l'architecte », mais celui-ci, qui a perçu l'intérêt de la modification, dit à Christophe : « Vous pourriez me préciser votre idée, me faire un schéma en 3D ? » Christophe passe un week-end à représenter son idée en 3D sur son ordinateur. Son schéma est apprécié et retenu par l'architecte. Je lui ai demandé si on l'avait félicité, donné une prime pour cette contribution. Il m'a répondu : « Non, mais ce n'est rien, juste de la 3D sur Excel. » Il avait l'impression de n'avoir rien fait de spécial alors que l'architecte se faisait payer très cher pour effectuer la même chose. Christophe avait cette capacité spontanée de représentation et de conceptualisation sans vraiment l'exploiter.

Un autre exemple de talent : Hervé, d'origine très modeste et sans formation, ouvrier en maçonnerie, découvre l'ordinateur et les logiciels de dessin et d'architecture. Il commence à dessiner des plans pour son travail qui furent vite remarqués par ses patrons en particulier pour la qualité du design des formes et des structures. Aujourd'hui, il est un designer reconnu.

## ■ Excès

Dans cette catégorie de l'intelligence conceptuelle, l'idée est souvent bien plus importante que la réalité. Quand nous sommes convaincus que la théorie, l'approche, le modèle ou bien le schéma que nous avons élaboré est bon et que les autres n'y comprennent rien et sont nuls, cela peut devenir très gênant.

Une entreprise produisant des jambons de qualité fait refaire son usine de production par des ingénieurs brillants qui étudient les flux et les schémas et fabriquent une usine modèle. Quand les professionnels entrent dans la nouvelle usine, ils se cognent partout parce qu'elle a été conçue sur le papier sans demander leur avis aux professionnels !

Dans les travers de ce domaine des talents, il y a aussi ceux, parmi les hommes politiques, les décideurs et les intellectuels, qui préfèrent leurs idées à la réalité.

Dans cette catégorie également, ces **Conceptuels** qui ne parviennent pas à passer à l'action tellement ils se noient dans les hypothèses et schémas. Il vaut mieux ne pas leur demander d'agir car quand ils passeront à l'action, cela ne sera plus le moment, il sera trop tard.

Cette capacité intellectuelle a été glorifiée très longtemps. Mais nous savons aujourd'hui que l'importance du QI (Quotient Intellectuel) doit être relativisée, car certaines personnes ayant des capacités intellectuelles très brillantes peuvent être

dépourvues de capacités sociales et relationnelles. L'intelligence d'un être humain ne se réduit pas à son QI. Les intelligences collective, intuitive et concrète sont indépendantes du QI.

D'ailleurs réduire l'être humain au « Je pense donc je suis » est l'erreur de Descartes selon le livre d'Antonio Damasio.

## ÉMOTIONNEL : « L'IDENTITÉ D'ABORD »

Le registre de l'émotion a été repéré plus tard. Il correspond au dernier stade de l'évolution avec le développement du cerveau humain, le néocortex et les lobes frontaux et à l'apparition des nouvelles facultés propres à l'être humain : le langage symbolique, la conscience de soi et l'intelligence des émotions au-delà du développement de ses capacités conceptuelles, rationnelles et d'acquisition de connaissances.

Il a fallu attendre les années 1990 avec les travaux d'Antonio Damasio et de Daniel Goleman pour comprendre que la conscience de soi se construit à partir des émotions.

Grand moment. Le livre de Damasio, *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*<sup>1</sup> a montré que ce n'est plus : « Je pense donc je suis », mais : « Je ressens donc je sais qui je suis ». Daniel Goleman a lancé le terme « intelligence émotionnelle » et

<sup>1</sup> Odile Jacob, 1995.

depuis le QE, (quotient émotionnel), fait concurrence au QI, au moins dans les médias.

Ce registre de l'émotion est le seul des cinq registres qui soit propre à l'homme. Un chimpanzé peut se regarder dans une glace, il n'aura pas de conscience de soi. Pour l'obtenir, il lui faudrait plus de cerveau et des lobes frontaux humains qui ont permis de développer le langage structuré et la conscience de soi.

Chez l'homme apparaît « Je ressens, Je me reconnais à travers ce que je ressens, J'existe, Je m'identifie, J'aime, Je suis joyeux ou J'ai mal. » D'après Damasio, le « Je » émerge donc plus à travers les émotions qu'à travers les pensées. L'**Émotionnel** est donc le registre de la personne puisque c'est à partir des émotions que la personne prend conscience d'elle-même.

Avant les travaux de Damasio, Goleman et autres, les émotions étaient considérées comme l'affaire des femmes et des artistes et comme un « sous-produit du mental » pour le dalaï-lama. Elles étaient donc une sorte de perturbation et l'homme digne de ce nom devait maîtriser ses émotions. Pourtant, l'homme a toujours vécu sous leur emprise : que ce soit la joie, la colère, la tristesse ou la peur. Et l'art a toujours été le théâtre favori de l'expression des émotions.



## Émotionnel – Mots clés, soulignez ceux qui vous parlent

Émotion, intelligence émotionnelle, quotient émotionnel.

Art de la différenciation, conscience de soi, expression de soi, jeu des émotions.

Réalisation personnelle, affirmation de soi, marketing de soi.

Art, artiste, acteur, style, identité.

Marque, différenciation, singularisation, personnalisation, marketing de l'offre.

Empathie, personne, développement personnel, maître, coach, coaching.

### ■ Caractéristiques

Il a fallu attendre la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle pour que les émotions soient prises en compte et représentent une valeur en dehors des œuvres d'art et de l'artisanat de luxe, dans lequel la dimension émotionnelle n'était pas nommée. Avec le développement du marketing et de l'industrie du luxe, l'émotion est devenue une véritable source de richesse.

Un parfum ou une marque de luxe sont essentiellement de l'émotion. Le marketing a compris que, pour être plus performant, il doit savoir singulariser, différencier et s'adresser non plus à l'ensemble des consommateurs, mais à des catégories précises. Il a compris que ces catégories devaient être délimitées autant à travers les registres émotionnels qu'à travers les critères socioprofessionnels. Le fait que, dans ses publicités, le très sérieux fabricant allemand BMW ait affirmé produire de la joie plutôt que des voitures indique que l'émotion est devenue une valeur majeure. Et les professionnels reconnaissent maintenant que les décisions sont prises autant par émotion que par rationalité.

Il existe deux polarités dans l'expression des talents émotionnels :

- d'un côté, l'artiste incarne son cri, son chant, son œuvre, il doit accoucher de ce qu'il porte et les autres ne sont là que pour applaudir ;
- de l'autre côté, l'acteur, le comédien qui montre aux autres la réalité humaine par le jeu des émotions. Ou le maître d'arme ou d'équitation qui montre aux élèves comment se comporter en maîtrisant ses propres émotions.

Dans l'enseignement, être **Émotionnel** peut être un atout. De même que pour le coach, l'intelligence émotionnelle et l'empathie sont très utiles dans la relation à l'autre. La compréhension, la reconnaissance de l'autre passe autant par l'empathie que par le raisonnement.

Ce registre est aussi celui de la marque qui permet de travailler sur l'identité de l'entreprise afin de la singulariser par rapport à la concurrence. Qu'est-ce qui rend unique aux yeux du personnel et aux yeux des clients ? Nous choisissons une marque parce qu'elle incarne quelque chose. Les experts et consultants en marketing travaillent souvent avec des collages de photos afin de créer des atmosphères fondées sur les émotions. Selon qu'ils rechercheront un style flamboyant ou bien moderne, techno ou classique, ils obtiendront des expressions complètement différentes pour le produit et le packaging. Dans ces approches, l'émotion est un élément central de ce processus créatif.

Ce registre traverse tous les métiers, il concerne la singularisation, l'identité. Dans l'entreprise, la personnalisation ne touche pas que les clients, elle concerne aussi de plus en plus les salariés et leurs parcours.

Une parenthèse nécessaire sur la distinction entre émotion et sentiment : les émotions ne sont pas toujours comprises, nous les confondons souvent avec les sentiments. Or il faut bien les distinguer car les émotions sont très différentes des sentiments. Une émotion est ressentie, pas pensée, mais juste éprouvée et pendant un temps court. Nous ressentons de la peur, de la colère ou de la tristesse sur lesquelles, ensuite, nous allons fabriquer du sentiment qui, lui, peut durer longtemps, trop longtemps parfois.

Quand nous voyons nos enfants, notre conjoint ou bien le ciel, nous ressentons, éprouvons quelque chose. Ensuite arrivent des sentiments construits en relation avec ce que nous avons déjà vécu. À partir

de là, nous passons du corps au mental. L'émotion est ressentie, physique, alors que le sentiment est une production cérébrale.

La peur est un signal utile que nous devons prendre en compte sans nous laisser envahir par la panique. Et ce n'est pas parce que nous éprouvons de la colère que nous devons vociférer et perdre notre cher sang-froid. Nous pouvons verbaliser nos émotions en indiquant calmement que ce qui vient de se passer provoque chez nous de la colère ou de la tristesse. « Remercie celui qui te met en colère de t'aider à regarder ce qui se met en colère en toi », affirme une maxime bouddhiste.

### ■ Exemples

Dans le commercial, cette intelligence émotionnelle est fréquente et utile.

Claude est un grand comédien et son garage où il vend de belles voitures est son théâtre. Un jour, j'assiste à une scène édifiante dans son garage : un petit monsieur arrive avec sa femme, fou furieux parce que sa nouvelle voiture n'est toujours pas livrée. Il vocifère, lève les bras et menace de retirer sa commande. Très calmement, Claude lui explique que ce retard est entièrement de sa faute parce qu'il a demandé à l'usine que la voiture passe sur la chaîne spéciale des clients privilégiés afin qu'elle soit particulièrement bien soignée ! Il est désolé, mais il voulait qu'elle soit vraiment parfaite. Le monsieur se calme et Claude ajoute : « D'ailleurs, ce matin quand

je leur ai demandé où en était votre voiture, ils m'ont dit qu'il était encore temps d'ajouter une option très intéressante. Je ne souhaitais pas vous déranger avec ça, mais comme vous êtes là, je vous en parle. » Le client a sorti son carnet de chèques pour payer cette fameuse option supplémentaire. Ils sont ressortis, sa femme et lui, ravis et heureux de ce traitement si particulier de la part d'un grand constructeur. Claude avait une maîtrise extraordinaire du jeu des émotions ; il aurait dû faire du théâtre !

Dans une grande marque de téléphone mobile, Alexis, un autre commercial, brille particulièrement par ses excellents résultats de vente. Il a une maîtrise technique minimum, mais, surtout, il sait sentir l'autre et est capable de lui proposer la formule la plus personnalisée, mais toujours au meilleur prix en s'adaptant toujours parfaitement à son profil et sans jamais survendre. Ses clients sont très fidèles.

André est un coach d'une très grande empathie. En plus de son approche professionnelle et structurée, il se met en phase avec les personnes qu'il coache et leur transmet son enthousiasme et son dynamisme. Souvent, des DRH lui ont dit : « Je ne sais pas ce que vous lui avez fait, mais il est transformé. » En travaillant avec moi sur la démarche des talents, il a pris conscience de sa remarquable empathie, de sa capacité de s'accorder à l'autre et d'être très juste, mais toujours sans le juger. Un émotionnel ne juge pas, il ressent, comprend l'autre. Les **Intuitifs** savent si l'autre est dans le vrai ou pas, contrairement à l'**Émotionnel** qui reste dans le ressenti. C'est très important dans de nombreux métiers de management



ou d'accompagnement, la personne ayant surtout besoin de compréhension et d'empathie. Depuis, André est rassuré sur son potentiel et ses capacités et, surtout, il comprend son aisance dans l'accompagnement qu'il fait sans cesse fructifier.

J'ai rencontré de nombreuses personnes qui, à l'occasion de ce travail, ont compris qu'elles avaient une grande richesse émotionnelle sur laquelle elles pouvaient s'appuyer dans leurs relations, leur management ou pour évoluer vers l'accompagnement, le coaching, le commercial ou le marketing.

## ■ Excès

Les **Émotionnels** peuvent parfois se laisser emporter et dépasser par leurs émotions.

Si un **Émotionnel** manifeste trop d'empathie, l'autre peut en jouer. À trop comprendre son interlocuteur, il peut en oublier les règles et se laisser embarquer ou séduire facilement.

Dans certaines situations, une personne trop émotionnelle peut perturber son jugement en étant trop sensible à ses ressentis, à la différence de l'intuitif qui restera dans l'intégrité.

Jean-Jacques, par ailleurs expert-comptable reconnu, a une grande sensibilité émotionnelle ! Il me confiait que lorsqu'il sentait qu'une personne n'allait pas bien dans son cabinet, il fallait qu'il trouve un moyen pour que la personne se sente mieux. Il était envahi par les

ressentis émotionnels, les siens et ceux des autres et vivait parfois sous leurs influences.

L'artiste va pouvoir, de même, se laisser emporter par ses émotions et négliger sa famille ou ses relations. Nous pouvons donc être perturbés par les émotions, sortir de notre rôle où des règles du jeu en nous laissant emmener par les émotions, les nôtres ou celles de l'autre ou par nos interactions émotionnelles.

Équilibre à maîtriser : s'il est nécessaire de s'appuyer sur ses émotions pour prendre une décision, si nous nous laissons submerger, nous perdons toute rationalité dans la décision et devenons irrationnels ! C'est pour cela que les hommes d'Europe du Nord ont voulu contrôler leurs émotions à la différence des Latins. Au Japon, où l'expression de soi a moins de place, l'expression des émotions personnelles est très limitée.



➤ **À la lecture de ces descriptions, certains éléments vous ont parlé, vous ont semblé familiers. Vous les avez notés ou soulignés. Laissez votre imagination jouer avec ces propositions, relisez ce qui vous a interpellé.**



## LES CINQ REGISTRES

Cette promenade sur la Carte des talents vous a permis de découvrir ces cinq espaces, **Intuitif**, **Collectif**, **Concret**, **Conceptuel** et **Émotionnel** et vous a peut-être donné le tournis !

Ne vous inquiétez pas, cet éclairage fera son chemin et vous en garderez ce qui vous est utile. L'important est de comprendre comment les uns et les autres fonctionnent et surtout quelles sont vos dominantes.

Donc, cinq registres différents les uns des autres :

1. **Intuitif** : « Le sens d'abord »  
*L'intuition ou le sens de l'essentiel*
2. **Collectif** : « Le groupe d'abord »  
*L'intelligence collective ou le sens du groupe*
3. **Concret** : « L'efficacité d'abord »  
*L'intelligence concrète ou le sens de l'action*
4. **Conceptuel** : « L'idée d'abord »  
*L'imagination ou le sens de l'abstraction*
5. **Émotionnel** : « L'identité d'abord »  
*L'intelligence émotionnelle ou le sens des différences*

Pour vous aider à vous repérer parmi ces registres, je vous propose de recommencer le test proposé au début du livre (p. 15) pour voir si votre notation est la même ou si elle a évolué.

Vous avez noté que vous n'avez pas réagi de la même manière à l'évocation de ces registres, aux mots clés de chacun. Nous sommes tous concernés par tous ces domaines, mais pas avec la même intensité. Les hommes d'action peuvent ne pas être attirés par les abstractions chères aux intellectuels qui, eux, peuvent ne pas être sensibles aux émotions des artistes, etc.

Reprenez la notation des phrases en résonance avec chacun des registres.

Attention, encore une fois, il ne s'agit pas de ce qui correspond à vos valeurs, de ce que vous valorisez par votre éducation ou de ce qui vous plaît ou que vous aimez... mais de ce qui résonne spontanément en vous. Ne soyez pas perturbé si vous êtes concerné par certaines phrases ou mots de chacun de ces groupes. Tous ces domaines sont en nous et nous nous promenons sans cesse d'un espace à l'autre. Observez les dominantes qui correspondent à vos domaines d'excellence.

Revenez sur vos réalisations et sur les notes prises pendant la lecture des registres.



## Approfondissements de vos talents issus de la maïeutique à la lumière de vos dominantes dans les registres

Observez les régularités, les résonances entre ce que montrent vos réalisations et vos réponses aux phrases ci-dessus.

.....

Approfondissez votre analyse de vos réalisations à la lumière de votre compréhension de vos domaines d'excellence à travers les registres.

.....

Vérifiez avec vos proches qu'ils valident votre lecture de vos registres dominants et de vos talents.

.....

Si vous ne parvenez pas à repérer vos propres dominantes, vous pouvez commencer par repérer celles de vos proches, de votre entourage. Pour vous entraîner à développer votre attention sur les talents et avec tous les éléments de la méthode dont vous disposez maintenant, essayez de déceler leurs deux registres de talents. Qu'il s'agisse de vos collègues de travail, de vos amis ou de votre famille, appliquez le questionnement proposé et identifiez leurs talents, domaines d'excellence.

Il vous sera plus facile ensuite de transposer cette démarche sur vous-même par une sorte d'effet miroir. Il est en effet souvent intéressant, avant de regarder pour soi, d'essayer de repérer ces caractéristiques chez les autres.

Regardez autour de vous qui vous paraît plus **Concret**, **Conceptuel** ou **Intuitif**...



# INTERACTION ENTRE LES REGISTRES

**P**our avancer dans la compréhension des registres de talents, je vous propose maintenant de regarder les interactions entre les différents registres.

D'une part, cela vous permettra de comprendre ce qui se passe chez vous, comment interagissent vos deux talents. Comment vous passez du registre collectif au registre émotionnel par exemple. Un **Intuitif Émotionnel** pourra tout d'abord avoir une perception pertinente de ce qui se joue pour son équipe puis ensuite être envahi par leurs émotions et perdre le fil de sa perception en étant embarqué par son empathie.

D'autre part, vous pourrez saisir ce qui se joue dans les relations entre les personnes ayant des talents différents et, par là, approfondir l'intelligence de vos talents et de ceux des autres. Comment un concret peut-il s'entendre avec un émotionnel ? Comment associer un conceptuel et un collectif ? Un **Intuitif** et une **Émotionnelle** ?

Il est fascinant d'observer la manière dont les êtres humains se parlent et essaient de communiquer, chacun à partir de son espace, persuadé que les autres sont dans le même. Chacun pense que l'autre comprend les mêmes choses de la même manière que soi, ce qui est rarement le cas, et constitue une source permanente de malentendus et de tensions, voire de conflits.

Une femme concrète éprouvera souvent quelques difficultés avec un homme rêveur ; une femme artiste sans la moindre idée du groupe et un homme très porté sur le groupe et le clan auront du mal à s'accorder ; entre une intellectuelle philosophe qui veut tout expliquer et un **Intuitif** qui ne peut rien expliquer, la relation va être compliquée.

Je suis moi-même dans l'émotion et dans l'efficacité. Dans mon activité d'accompagnement, de coaching, je passe sans arrêt de l'émotionnel, de l'empathie au concret, à des notions beaucoup plus opérationnelles, à comment avancer sur la feuille de route, réaliser, mettre en œuvre, obtenir le résultat. Nous

basculons tous de l'un de nos talents à l'autre, mais sans y faire attention, sans le constater et le gérer.

De nombreux managers ont à la fois une intelligence de l'équipe, du groupe, ainsi qu'un sens du résultat concret. Mais cela peut être conflictuel : pour le bien de l'équipe, il faudrait procéder de telle façon alors que pour atteindre l'objectif concret, il faudrait procéder autrement.

Les descriptions ci-dessous pourront sembler caricaturales, certes, mais elles veulent illustrer les différences et, pour cela, peuvent grossir le trait.

## INTUITIF/COLLECTIF

Pour les **Collectifs**, le groupe et la logique du groupe priment. L'**Intuitif**, lui, voit au-delà de cette logique, il voit la survie du groupe et sa pérennité, il anticipe beaucoup plus.

Ces deux profils peuvent ne pas se comprendre car l'**Intuitif** perçoit des éléments que le **Collectif**, dirigeant ou syndicaliste, ne peut voir. Ainsi, une personne dans l'intuition, au cœur de la morale et la vérité, détecte les risques, démasque les traîtres, sent le danger arriver dans une situation. En sentant une trahison possible, il se situe dans une dimension profonde et fondamentale qui échappe au **Collectif**.



- Une fois de plus, parcourez ces descriptions en faisant attention à ce qui résonne, au fur et à mesure. Observez aussi à qui telle description vous fait penser. Faites les liens entre ces profils et les personnes qu'ils évoquent. Vous développerez ainsi votre attention et votre pertinence dans la compréhension des talents, les vôtres et ceux des autres.
- Ne cherchez pas l'exactitude, la précision absolue, cette matière n'est pas mathématique, nous le saurions. Et ne soyez pas critique mais bienveillant avec ce qui vous vient.

Les **Intuitifs** ont souvent du mal à étayer leurs perceptions et peuvent passer pour des oiseaux de mauvais augure ou des manipulateurs.

Un autre point oppose ces deux profils, le **Collectif** a l'intelligence du groupe, possède un sens de l'organisation de l'équipe et de la hiérarchie très précis alors que les **Intuitifs** se tiennent en dehors ou au-dessus de la hiérarchie. Les chefs, même très charismatiques, n'impressionnent pas les **Intuitifs**, pas plus que les rois n'impressionnent les grands prêtres, alors que les **Collectifs**, non leaders eux-mêmes, sont fascinés par le chef.

Pour que ces deux registres soient complémentaires, ils doivent s'accepter. Ainsi, le roi qui a compris que le grand prêtre, le conseiller ou l'oracle a une perception remarquable de certains événements et s'adjoint son service. Mais cela peut aussi se traduire par des rivalités.

### COLLECTIF/CONCRET

Ces deux profils se marient bien, ils débouchent sur l'action collective, le fameux « agir ensemble ». Celui qui incarne le groupe, le roi ou bien le leader, s'accommode parfaitement des profils de personnes efficaces à ses côtés.

Ainsi, lorsque j'étais le directeur général des boutiques d'Alain Afflelou, il expérimentait des formules et me demandait de les mettre en œuvre puis de les défaire si le résultat ne lui convenait pas. En bon

ministre efficace, je devais réaliser les décisions du prince. Schéma classique du président et du directeur général ou du Premier ministre.

Le **Collectif**, le meneur d'un groupe, le roi, est heureux d'avoir des **Concrets** dans son équipe, ravi d'avoir à sa disposition des ministres qui exécutent. Colbert pouvait trouver que Louis XIV n'était pas efficace quand il affamait le peuple en menant toutes ses guerres, alors que, lui, avait fait planter des arbres dans la forêt de Tronçais pour que la marine royale ait des mâts pendant trois cents ans. L'action au service du chef.

Les **Collectifs** apprécient d'avoir des **Concrets** à leurs côtés afin que tout fonctionne. Et les personnes efficaces apprécient d'être encadrées par un chef de groupe pour que leurs actions soient magnifiées et bien utilisées. Ils ont besoin d'un dirigeant, c'est l'art de travailler ensemble. Les entreprises incarnent beaucoup cette dimension de concret et de groupe.

Dans les sociétés humaines, ces deux dimensions ont toujours beaucoup fonctionné ensemble.

### CONCRET/CONCEPTUEL

C'est l'intellectuel abstrait, le **Conceptuel**, qui tente de convaincre le **Concret** de la beauté de sa théorie alors que ce dernier demande simplement à quoi ça sert. Quelqu'un de très abstrait et virtuel ne pourra pas facilement échanger avec un **Concret**.

Pourtant, ces deux profils sont très complémentaires. Dans toute bonne réalisation, il faut un ingénieur ou bien un architecte pour imaginer les plans et un **Concret** efficace pour les mettre en œuvre. Un chef de travaux, avec son intelligence des matériaux, est dans le concret, mais il a besoin d'un architecte pour dessiner les plans. Les deux se complètent. Dans les entreprises, il y a forcément, à un moment donné, des **Conceptuels** et des **Concrets** qui travaillent ensemble pour maîtriser les processus de création et de fabrication.

### CONCEPTUEL/ÉMOTIONNEL

L'**Émotionnel** ressent ce que le **Conceptuel** ne peut imaginer. Lors de négociations par exemple, ils vont être sur deux plans tout à fait différents et le **Conceptuel** pourra être agacé par l'**Émotionnel** qui prend l'autre en compte à partir de ses ressentis au lieu de rester dans des logiques d'intérêt.

Xavier, un dirigeant X Télécom, ne comprenait pas de quoi sa DRH lui parlait lorsqu'elle évoquait des questions de ressources humaines. Il était reconnu comme une « Ferrari » dans l'analyse, les modèles, mais, coupé de ses émotions, il ne comprenait pas les réalités humaines ordinaires !

### ÉMOTIONNEL/INTUITIF

Deux faux amis, souvent confondus alors qu'ils se manifestent à des niveaux très différents.

L'**Intuitif** se rend compte que l'interlocuteur est en train de mentir alors que l'**Émotionnel** ressent le malaise de l'interlocuteur lorsqu'il ment. Il peut être indifférent au mensonge, mais très sensible au malaise éprouvé, consciemment ou non, par celui qui ment. L'**Intuitif** perçoit la nature profonde et même cachée de l'autre alors que l'**Émotionnel** ressent l'état vécu. Mais ces deux profils peuvent se ressembler.

Dans l'entreprise, l'**Émotionnel** ressent ce qui fait l'identité de la marque et de l'entreprise alors que l'**Intuitif** est sensible à ce qui en fait l'essence, l'ADN. Ce n'est pas loin, mais c'est différent. L'**Intuitif** ne fait pas de marketing, il fait de la stratégie contrairement à l'**Émotionnel**.

L'exemple d'Hermès est intéressant comme entreprise et comme marque. Une grande intelligence émotionnelle a façonné le cœur de la marque. Par ailleurs, depuis plus de vingt ans, les dirigeants ont développé une remarquable stratégie qui permet à l'entreprise de rayonner dans le monde entier. Cette pertinence par rapport à l'évolution du monde et aux clients internationaux révèle une grande part d'intuition, celle des grands stratèges.

### INTUITIF/CONCRET

L'intuition et l'efficacité sont deux univers totalement différents qui peuvent s'opposer. Le respect de la morale, la recherche de la vérité et de l'essentiel, le risque qui n'est pas encore explicable, toutes ces



notions liées à l'intuition ne signifient rien pour un **Concret** qui est simplement dans la recherche de l'efficacité, la production de résultat plus immédiat.

Le **Concret** ne s'interroge pas, il agit. L'**Intuitif** s'occupe du spirituel, de l'essentiel, alors que le **Concret** s'occupe des besoins... concrets. Ce qui se passe dans les hauteurs n'est pas son problème, il n'interagit pas beaucoup avec ces domaines-là. Et même si l'**Intuitif** qui a des visions de machines, comme Léonard de Vinci, donne des consignes précises pour la fabriquer au **Concret** en l'assurant que cela va marcher, ce dernier attendra de voir si ça marche concrètement pour y croire. Une personne dans le concret a souvent du mal à gérer les perceptions des **Intuitifs** car il ne sait pas quoi en faire.

### COLLECTIF/CONCEPTUEL

Les idéologues, les sociologues ou ethnologues sont les intellectuels du groupe et peuvent avoir une intelligence des phénomènes collectifs remarquable. Lévi-Strauss avait une intelligence du groupe extraordinaire en même temps qu'il était un intellectuel brillant.

À l'opposé, de nombreux leaders ne s'embarrassent pas des intellectuels, ils s'en méfient ou en ont peur. Les dictateurs peuvent ne pas aimer les philosophes. Et les théoriciens peuvent être totalement indifférents à la vie du groupe, prêts à sacrifier la vie du groupe pour leur théorie. Le savant fou qui serait prêt à faire sauter la planète pour vérifier que sa théorie est juste !

### CONCRET/ÉMOTIONNEL

Ces deux espaces peuvent, eux aussi, se croiser sans se rencontrer. Dans le cas d'un parfum par exemple, l'**Émotionnel**, le « nez », ressent et conçoit un jus. Le **Concret**, qui ensuite va produire et fabriquer le parfum, peut rester tout à fait étranger à la magie de ce parfum. La différence de senteur entre un bon parfum et un parfum d'exception peut rester incompréhensible pour lui, à tel point même qu'il doute que la différence existe vraiment.

De la même manière, l'**Émotionnel** ne s'intéresse pas aux techniques de fabrication de ce parfum. Il va s'intéresser à la forme du flacon, mais pas du tout aux contingences techniques.

### INTUITIF/CONCEPTUEL

L'**Intuitif** perçoit des éléments et une réalité que les autres ne perçoivent pas. Et le conceptuel est embarrassé de constater que l'**Intuitif** voit au-delà des apparences. Ce dernier se place dans une vision globale et holistique qui échappe et déborde du cadre des théories et des logiques dans lesquelles le **Conceptuel** essaie de réduire la réalité. Car le concept est une espèce de réduction de la réalité.

Il ne faut pas vouloir enfermer la foi par la raison, mais il ne faut pas non plus accepter que la raison ne cherche pas à comprendre la foi. Pour beaucoup de rationalistes, l'intuition n'existe pas. Il s'agit, pour eux,

d'un circuit court du cerveau qui permet d'aboutir à une déduction logique en un éclair. L'**Intuitif**, lui, sait qu'il s'agit plutôt d'un court-circuit qui fait accéder instantanément à une compréhension d'un niveau supérieur, la substantifique moelle.

## COLLECTIF/ÉMOTIONNEL

Là aussi, deux univers différents. Le **Collectif** transcende les dimensions individuelles en créant une dynamique d'équipe alors que l'**Émotionnel** met en valeur les personnes, les différences et les atouts individuels de chacun.

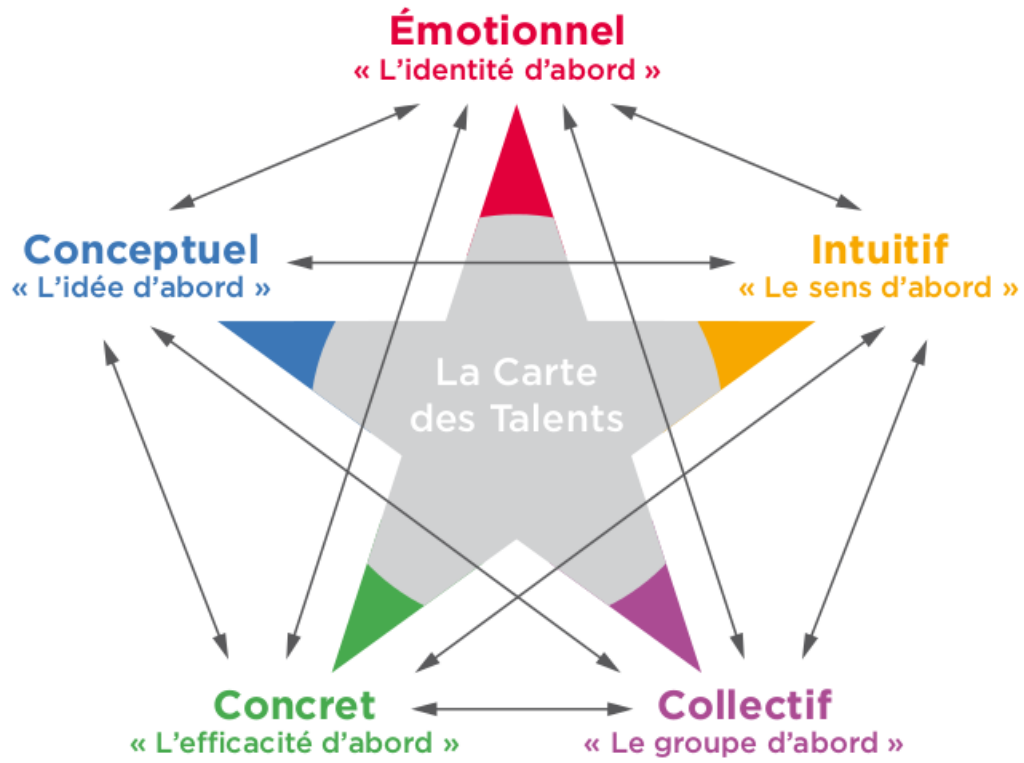
Les **Émotionnels** sont concernés par la personne et la singularité plus que par le groupe ou le collectif. Alors que les **Collectifs** sont intéressés par l'équipe, le groupe, le pluriel, la famille, le clan, la tribu. Mais l'être humain est à la fois un animal social et en même temps une singularité. Ainsi le coach individuel et le coach d'équipe ne font pas le même travail, mais les personnes qui ont ces deux dominantes, **Émotionnel** et **Collectif**, sont à la fois coachs individuels et coachs d'équipe.

Le cas d'Éric est intéressant pour montrer cette complémentarité entre ces deux profils. Sans autre formation qu'un BTS commercial, il a une intelligence des autres impressionnante. À 18 ans, il a créé un club culturel pour les enfants et adolescents en difficulté. Il leur a fait faire du théâtre, de la danse et des activités artistiques pour les aider à développer leur singularité. Lors de son service militaire, il était choqué

de voir autant d'engagés analphabètes autour de lui. Avec l'autorisation du colonel, il a créé un petit parcours, un cursus pour les aider. À la fin de son service, il a reçu la médaille de la Défense nationale pour son action sociale. Ensuite, il a travaillé dans différentes entreprises comme chef d'équipe. Il était à l'aise, mais s'y ennuyait un peu. Devenu délégué syndical il y a dix ans, il a repris son cheval de bataille et a créé une structure au sein de son entreprise qui s'occupe de la promotion des travailleurs handicapés. Au lieu de payer des pénalités, l'entreprise utilise ce budget pour l'insertion des personnes handicapées. Depuis, il a été nommé responsable des handicapés dans l'entreprise. Ce qui est intéressant chez lui, c'est cette volonté permanente d'aider les gens à grandir et à surpasser leurs difficultés qui s'est manifestée dès l'âge de 18 ans avec ce club culturel. Il s'intéresse aux gens, il porte les jeunes, il est disponible, c'est un sacerdoce. Il se situe au croisement de l'intelligence collective et de l'intelligence émotionnelle avec la personne au sein de l'entreprise.

L'observation des interactions humaines depuis des années m'a permis de constater à quel point elles étaient complexes, à quel point deux personnes se parlent en croyant parler le même langage. En réalité chacun communique à partir de ses représentations et de ses dominantes.

Les registres de talents sont un des systèmes de dominantes qui nous différencient. Les connaître permet d'approfondir votre compréhension de vos talents, de ceux des autres et aussi de découvrir pourquoi certaines relations étaient compliquées.





## Évaluation des interactions entre les dominantes de talents

Registres	Intuitif	Collectif	Concret	Conceptuel	Émotionnel
Intuitif		+ -	+ -	~	~
Collectif	+ -		+ +	+	+
Concret	+ -	+ +		+ +	+ -
Conceptuel	~	+	+ +		~
Émotionnel	~	+	+ -	~	

++ : s'associent, se complètent bien

+ - : s'associent plus ou moins bien

+ : peuvent s'associer

- : ne s'associent pas toujours bien

Ces descriptions vous ont permis de mieux comprendre les relations de personnes autour de vous, de repérer les habitants des cinq espaces et ceux que vous fréquentez le plus.

Si, à ce stade de la lecture, vous avez toujours l'impression de ne pas avoir de talents et n'avez pas repéré les registres qui vous parlent ni vos domaines d'excellence, ne perdez pas espoir.

Reprenez la lecture, laissez résonner les exemples, laissez apparaître des échos avec votre propre histoire.

Interrogez autour de vous en demandant ce que vous faites bien, ce que vous faites facilement, spontanément. Interrogez des gens qui vous ont connu il y a longtemps et observez ce qu'ils vous renvoient. Revenez sur vos réalisations, reprenez vos notes, revenez sur la maïeutique et le questionnement ainsi que sur les registres de la Carte des talents. Laissez

émerger ce qu'ils vous rappellent. Encore une fois, ne cherchez rien de spectaculaire, mais constatez ce que vous faites bien, même dans le quotidien et qui vous paraît modeste. Restez attentif sur ce qui peut vous revenir à l'esprit à l'occasion d'échanges. Revenez sur les registres et regardez quels registres vous parlent, quels exemples font écho. Et puis attendez, laissez votre attention se développer, les souvenirs revenir par-delà les voiles de votre image de vous-même.

Depuis des années que je rencontre et accompagne des personnes différentes, je n'ai pas rencontré quelqu'un qui ne fasse rien de bien spontanément, facilement et qui soit médiocre partout.

Corinne n'imaginait pas du tout qu'elle pouvait avoir du talent. Pourtant, un jour, après de nombreux entretiens, elle me raconta que ses amis étaient impressionnés par son jardin. Ils croyaient qu'il avait été dessiné par un paysagiste et étaient bluffés quand elle leur disait : « C'est moi qui l'ai fait. » C'était son jardin secret.

Où est le vôtre ? Laissez le temps travailler pour vous, mais accordez-lui une chance !



## CHAPITRE 4



# RÉUSSIR GRÂCE À NOS TALENTS

« Soyez plutôt maçon, si c'est votre talent. »

Démocrite

Chacun rêve, plus ou moins secrètement, de pouvoir s'exprimer pleinement. Une des clés pour y parvenir est de travailler nos talents pour les développer, les mettre au cœur de notre activité.

À l'aide de la maïeutique présentée plus haut, vous avez pu identifier un, voire deux talents. Vous avez reconnu la musique que vous jouez spontanément. Comme je l'ai indiqué plus haut, c'est le plus important parce qu'il n'est pas prévu dans notre représentation de nous-mêmes de reconnaître que nous avons une musique particulière et que nous la jouons depuis longtemps.

À partir de là, il nous faut comprendre où jouer notre musique pour être applaudi. Dans quelle cour ? Comment et où utiliser à bon escient nos talents, ces capacités, facilités identifiées dans tel ou tel domaine et aussi parfois ne plus nous laisser entraîner de manière inappropriée, ne pas en être esclave ? Comment exploiter nos talents pour amplifier notre réussite, quelle que soit la définition que nous donnons à ce concept ? Quel métier, quelle activité nous permettra de les exercer, de jouer notre musique d'une manière plus pure ? De faire applaudir notre valeur ajoutée ?

L'approche proposée dans ce livre ne garantit pas que vos talents déboucheront directement sur un métier ou une activité professionnelle. L'activité de l'entreprise n'est pas obligatoirement le théâtre de nos exploits. Mais la découverte de cette aisance, souvent ignorée, vous permettra de vous harmoniser

et de vous recentrer sur vous-même. Cette approche est là pour vous découvrir et, surtout, pour développer votre confiance en vous.

Chacun devra s'appropriier ses talents, observer leur manifestation et progressivement repérer les domaines, territoires, activités qui seront la scène légitime de leur expression. Il n'y a pas de règle, de recette universelle parce que les talents sont aussi variés et différents que nous.



# LA COUR DE NOS TALENTS

**N**otre réussite dépend de la bonne articulation des connaissances, des techniques que nous avons apprises ainsi que des talents que nous avons développés dans un ou plusieurs domaines. Notre « savoir-faire spécifique » est ce mélange d'expertise et de talent qui nous donne une efficacité singulière.

Notre réussite dépend ensuite du bon choix de la cour dans laquelle nous exprimer.

Alors que nous ne reconnaissons pas nos talents, les autres savent très bien repérer dans quel domaine nous excellons et les exploiter, comme dans le cas de Gilles, « le petit Mozart du stock ».

Ou comme Séverine, responsable adjointe dans une grande surface, sur laquelle son patron se décharge toujours en cas de problème avec un des employés car elle sait naturellement gérer les conflits.

Autant que ce soit vous qui bénéficiez directement de vos talents. En leur trouvant des applications directes, vous allez pouvoir gérer vos activités

professionnelles et personnelles d'une manière plus équilibrée et sereine qu'auparavant. Cette compréhension de vos talents constitue une écologie personnelle qui va vous permettre d'être plus performant tout en dépensant moins d'énergie en vous appuyant sur ces aptitudes dans vos activités professionnelles. Cette prise de conscience de vos capacités va également vous permettre de capitaliser des expériences de réussite dans vos domaines d'excellence. Et plus nous comprenons que nous sommes bons dans un domaine, plus nous sommes sereins et plus nous emmagasinons de la confiance en nous.

*A priori, je fais l'hypothèse que votre premier talent, le plus évident, s'est développé dans le cadre de votre activité professionnelle et dans votre métier. Vous n'êtes pas forcément à contre-emploi là où vous travaillez, que ce soit dans la grande distribution, le commercial, le marketing, les achats, les ressources humaines ou bien la finance (voir « Les deux talents » p. 43). Si vous vous êtes développé dans un domaine professionnel, quel qu'il soit, avec un petit peu de satisfaction et de reconnaissance par*

les autres, cela signifie *a priori* que vous êtes proche d'un de vos domaines d'excellence.

La reconnaissance de vos talents vous permettra d'être plus spécifique, plus conscient de votre contribution et donc plus à l'aise pour la faire valoir et progresser dans votre environnement professionnel. Vous pourrez également évoluer vers d'autres activités en trouvant de nouvelles utilisations de votre savoir-faire spécifique.

## LE SECOND TALENT

La reconnaissance de votre second talent permet souvent d'évoluer, d'ouvrir le jeu, d'enrichir vos activités. Les exemples variés ci-dessous vous aideront, par analogie, à imaginer des évolutions, des passerelles entre vos activités actuelles et de nouvelles.

Ainsi Jean-Luc, l'expert en prévention (**Intuitif**), nous l'avons vu plus haut, a enrichi son activité professionnelle en prenant en compte son talent de chef d'orchestre (**Collectif**). Cela l'a aidé à ne plus être en rupture ou en opposition avec ses collègues comme le sont souvent les experts. Cette prise de conscience lui a permis d'entrer en relation avec les autres en utilisant son talent de chef d'orchestre à bon escient.

Chez Lenôtre, Carine gérait la cave et les vins pour les événements (**Concret**). Mais elle ne se réalisait pas pleinement dans cette activité. J'ai découvert qu'elle écrivait depuis longtemps des billets avec

une plume étonnante (**Conceptuel**). Nous lui avons proposé d'écrire dans le journal interne et son talent a immédiatement été reconnu. Elle s'est épanouie dans cette nouvelle activité, qui, bien que secondaire, la comblait. Ce fut pour elle une satisfaction et une reconnaissance considérable. Elle n'était plus prise pour une gestionnaire un peu bourrue, mais pour une bonne plume, ce qui était beaucoup plus flatteur pour elle.

Agnès (**Concret**) travaillait dans la gestion financière, son autre talent (**Émotionnel**) reconnu dans l'aménagement de la maison et la décoration lui a permis d'évoluer vers une activité de gestion et de rénovation d'appartements et de maisons individuelles.

Alexis (**Conceptuel**), ingénieur dans l'aviation, a reconnu ses qualités relationnelles et évolué vers un rôle commercial avec les grands comptes (**Émotionnel**).

Jean-François (**Émotionnel**), homme de marketing travaillant dans une fondation, s'est découvert aussi très doué dans la levée de fonds pour financer des opérations de solidarité (**Collectif**). Il a enrichi son activité autant que celle de la fondation !

Jean (**Conceptuel**), dans les systèmes d'information, a pris conscience de sa pertinence stratégique (**Intuitif**) et grimpé quelques échelons jusqu'au comité de direction de son entreprise.

## ALLEZ VERS CE QUI VOUS PARLE

Souvent, nous sommes restés dans les rails des métiers, des carrières et avons progressé, de manière plus ou moins satisfaisante. En parallèle, nous pouvons être attirés, plus ou moins consciemment, par une autre activité, un autre métier qui pourrait être la « bonne cour » de notre talent, mais nous n'osons pas parce que...

Les personnes ci-dessous ont fait un « pas de plus ». Là encore, la variété de leurs histoires pourra vous aider à trouver le « pas de plus » qui vous correspond.

Martial (**Conceptuel**) est professeur, expert dans les métiers d'art et reconnu pour sa capacité de passionner les étudiants (**Émotionnel**). En fait, il a toujours été attiré par le théâtre et s'est enfin autorisé à jouer sur scène et non pas seulement dans ses cours ! Il est aujourd'hui applaudi comme comédien et de plus en plus heureux.

Olivier (**Concret**) était directeur industriel, mais aussi passionné par les projets humanitaires (**Collectif**) ; il dirige une société qui pilote des projets d'agroforestation dans le cadre de l'économie carbone.

Armelle (**Conceptuel**), professeure de lettres, a organisé un café littéraire qu'elle anime pour le plus grand plaisir de ses amies (**Collectif**).

Louis (**Intuitif**) a une formation et un bon métier d'auditeur ; en parallèle il a découvert le taï-chi. Il

s'est formé à cet art et a évolué comme consultant en relaxation et gestion du stress, activité dans laquelle son intelligence émotionnelle fait merveille (**Émotionnel**).

Philippe (**Conceptuel**) organise des visites culturelles dans lesquelles il transmet son intelligence de l'art et du patrimoine (**Émotionnel**).

Françoise (**Concret**) travaillait dans la version Internet d'une chaîne de télévision tout en étant passionnée et très douée dans la nutrition, aujourd'hui elle travaille dans une société spécialisée dans le bien-être alimentaire par Internet (**Intuitif**).

Pierre (**Conceptuel**), ingénieur, a reconnu son talent en matière d'innovation (**Intuitif**) et rejoint un cabinet spécialisé dans le conseil en innovation industrielle.

Guillaume (**Intuitif**), avocat, a compris son formidable talent de redresseur de tort dans le contentieux et a arrêté d'intervenir dans des affaires de médiation.

Florence (**Conceptuel**), financière, a découvert son talent dans la gestion des questions multiculturelles (**Collectif**) et évolué sur un poste européen.

Gérard (**Intuitif**) était très reconnu dans la veille économique sans le valoriser, il en a fait son principal métier en rejoignant un cabinet d'études en intelligence économique.

## FORMATION

Afin d'évoluer et de faire un « pas de plus », nous pouvons avoir besoin d'une formation pour nous renforcer, nous autoriser.

Carole a évolué dans une société de centre d'appels. Son intelligence de la veille économique (**Intuitif**) l'a amenée à se former à l'Institut des hautes études de Défense nationale. Elle a rejoint, comme directrice du support client, une société experte en formation de cadres et dirigeants (**Collectif**).

Sandrine était devenue secrétaire (**Concret**) du comité d'entreprise au niveau national grâce à sa personnalité et son talent de négociatrice (**Collectif**). Après une formation à l'École professionnelle de la médiation et de la négociation, elle a évolué comme médiateur, négociateur, conseil aux entreprises et aux comités d'entreprises.

Sylvie, DRH (**Collectif**), a, elle aussi, découvert son talent de médiateur, s'est formée et fait évoluer sa fonction.

Laurence, responsable marketing dans le luxe (**Émotionnel**), a suivi la formation de l'Institut de gemmologie et travaille maintenant dans la joaillerie.

À l'inverse, Arnaud, ingénieur dans la sidérurgie (**Conceptuel**), a enrichi son activité en devenant professeur dans une grande école d'ingénieurs où

il aide les étudiants à réfléchir sur leur projet à long terme (**Intuitif**).

De même, Nathalie apprend le français à des Américains, sa sensibilité à l'autre (**Émotionnel**) alliée à sa maîtrise naturelle de la langue (**Conceptuel**) lui donne un impact reconnu.

Attention, les registres mentionnés entre parenthèses correspondent à chaque personne citée plus qu'au métier évoqué. Il ne faut pas en déduire des liens systématiques entre les registres et les métiers.

Nous verrons plus loin les activités et les métiers dans lesquels chaque registre donne de l'aisance.

## LA BONNE COUR

Comme tous ces exemples le montrent, les talents sont extrêmement variés, autant que les cours dans lesquelles ils s'expriment. Pour repérer la « bonne cour » de nos talents, il faut identifier les problématiques et les contextes.

### ■ Les problématiques

Nous devons tourner notre regard vers l'extérieur et identifier les problématiques que nos talents traitent, résolvent, maîtrisent. Qu'il s'agisse d'organiser un événement pour des clients ou de créer une nouvelle dynamique avec trois équipes issues d'entreprises différentes ou de concevoir de nouvelles

architectures pour des procédés industriels ou des logiciels.

## ■ Les contextes

Il faut aussi repérer les contextes dans lesquels nous serons le plus à l'aise. L'expression de nos talents peut s'inscrire dans un temps long ou au contraire intervenir rapidement. Certaines personnes sont à l'aise dans le court terme, d'autres dans le long terme.

Les pompiers de service n'ont pas la même cour d'expression de leurs talents que les bâtisseurs. De même, le cycle de vie des produits doit être en adéquation avec le rythme de nos talents (par exemple, le temps long des médicaments ou le temps court des produits ultrafrais). Les applaudissements dont nous sommes l'objet sont donc fonction de l'adéquation entre le rythme propre à nos talents et celui de la problématique à traiter. Le délice d'un instant pour un macaron de chez Ladurée, le plaisir d'une vie pour un sac Hermès.

Tout au long de cette démarche, les autres, miroirs de nos talents, nous aident à mieux nous reconnaître, à développer nos talents et à affiner la compréhension que nous avons de la cour dans laquelle ils doivent s'exprimer. Par exemple, nous pouvons croire que nos talents se portent vers le travail en équipe et réaliser, en observant les demandes de nos clients, que nous sommes davantage appelés par des relations individuelles.

Nous sommes dans la bonne cour lorsque l'envergure, la prestance, l'autorité que nous donne le talent sont reconnues.

En dehors de la cour de nos talents, nous pouvons être ordinaires et généralement moins applaudis. Comme Johnny !

Comme Anne dans son témoignage (voir p. 123) « J'ai eu du mal à bien évaluer l'impact de mes interventions tellement cela me paraissait simple, naturel de proposer cela. Je n'arrivais pas à me valoriser, à me mettre en avant alors qu'aujourd'hui, mes "clients" me demandent d'intervenir et me félicitent. » Elle a trouvé la cour de ses talents !



# REPÉRER **LE MÉTIER** DE NOS TALENTS

**A**u-delà de nos parcours personnels si variés, il est utile de regarder les activités et les métiers dans lesquels chacun des registres donne de l'aisance, de l'impact...

La variété des activités humaines et des métiers est telle qu'il n'est pas possible d'en faire un inventaire structuré en relation avec les registres de talents.

Et cela d'autant que la plupart des activités peuvent faire appel à plusieurs registres et seront interprétées par chacun en fonction de ses talents.

Essayons tout de même de faire un inventaire à la Prévert des grandes catégories d'activité ou de métier pour chaque registre.



## Faites la synthèse des dominantes et des activités

Reprenez les mots clés et les phrases des registres qui vous correspondent et recherchez les résonances, les échos avec les activités et métiers décrits ci-dessous (mots clés pages 69 et suivantes, phrases page 15).

.....

.....

.....

## INTUITIF

Il n'est pas automatique de transformer directement l'intuition en une activité professionnelle concrète et monnayable. En effet, sur le marché du travail, il n'y a pas d'offre d'emploi avec un profil « intuitif ».

Pourtant, de nombreux « clairvoyants » ont su trouver une expression de leurs talents comme consultants, coachs ou médiums, reconnus pour leur remarquable perspicacité, pertinence, anticipation ou « intuition ».

Dans les activités économiques, celle-ci apparaît dans certains profils de personnalité et tests basés sur les travaux de Jung, mais pas dans les profils de postes et les formulaires de recrutement.

En revanche, les expressions de ce registre comme l'intégrité, le respect des engagements ou de la parole donnée autant que le respect de l'autre, le sens de l'essentiel, sont des mots clés qui vont avoir un impact dans les entretiens de recrutement.

Dans le registre **Intuitif** comme dans chaque registre, les formes d'expression sont très variées.

### ■ Vision, stratégie, prospective, risque

Les **Intuitifs** excellent dans les domaines de la vision, de la stratégie, de la prospective, de l'anticipation,

des projections, de la cohérence, du sens du risque et du danger, de l'éthique, de l'intégrité, de l'écologie, du développement durable.

D'une manière générale, les **Intuitifs** voient plus loin et plus juste que les autres. Dans les projets, quels qu'ils soient, d'une association bénévole aux fusions-acquisitions, ils perçoivent très vite si la stratégie va réussir ou non.

Vision, stratégie et risque, danger et fraude sont souvent évoqués parce que les **Intuitifs** ont en général ce qu'on appelle « du flair », « du nez ». Ils repèrent spontanément les réalités au-delà des apparences.

### ■ Innovation

L'innovation et la créativité : les **Intuitifs** ont spontanément des visions de concepts, produits ou services qui n'existent pas encore.

Ils ont plein d'idées et vont inventer les produits et les services de demain. Ce sont des visionnaires, moins connus que Steve Jobs, mais tous créatifs dans leur domaine.

Des ingénieurs dans la recherche autant que des hommes de marketing dans les nouveaux produits.

Certains me disent avoir eu auparavant l'idée du produit ou du service qui vient d'être lancé : « Si j'avais suivi mon idée... Dommage de ne pas l'avoir exploitée... » regrettent-ils !



Les **Intuitifs** ne font pas d'études de marché, ils écoutent leur intuition, ils pressentent ce qui va marcher parce que les consommateurs ou les clients ne savent pas si des produits qu'ils ne connaissent pas pourront leur plaire. Ces **Intuitifs** sont en avance sur leur temps. C'est d'ailleurs compliqué pour eux parce qu'ils sont souvent incapables d'expliquer ou de justifier pourquoi cela ira ou n'ira pas.

Il ne faut pas avoir peur d'être à l'avant-garde, mais il faut valider que les clients applaudissent et, comme disent les Américains, se tromper assez pour beaucoup apprendre !

### ■ Éthique, valeurs, morale, intégrité, cohérence

Avec rigueur et précision, les intuitifs savent si c'est juste, vrai ou faux sans toujours précisément savoir pourquoi.

Dans la finance, ils sentent si tel acteur est honnête, si quelque chose ne va pas. Ils percevront la malhonnêteté dans une négociation.

Ils sont des gestionnaires très intègres et font d'excellents commissaires aux comptes, comptables ou experts-comptables.

Ils sont aussi des juges ou enquêteurs redoutables parce qu'ils ont un flair extraordinaire, qu'ils voient au-delà des apparences et repèrent spontanément

les coupables. Beaucoup me disent qu'ils auraient dû être commissaires de police !

Même si cette capacité n'est pas inscrite strictement dans les métiers, elle constitue un plus inestimable qu'il faut exploiter.

Les **Intuitifs** ont par ailleurs souvent une grande assurance qui n'est pas toujours facile à faire accepter à leurs interlocuteurs parce qu'ils perçoivent des éléments que les autres ne perçoivent pas.

Stéphane, ancien dirigeant dans l'industrie, effectue régulièrement des missions pour le compte d'actionnaires qui lui demandent d'aller observer une de leurs entreprises. Son travail peut se dérouler à différents niveaux, aussi bien pour aller analyser des activités dans une usine et repérer les anomalies qu'aller rencontrer les dirigeants et percevoir ce qui se trame. À chaque échelon, il a pour mission de repérer ce qui peut poser problème, que les autres ne voient pas et qui est évident pour lui. Les actionnaires apprécient sa pertinence sans toujours la comprendre !

### ■ Risque, danger

Les **Intuitifs** sont aussi très sensibles au risque comme ceux qui travaillent dans l'assurance ou la prévoyance. Mais cela peut également être dans des activités très variées où il y a un risque. Dans les chantiers, les risques sont importants, ceux qui ont ce sens-là sont précieux. Le commun des mortels

minimise les risques ou le danger à la grande surprise des **Intuitifs** qui en ont un sens aigu.

### ■ Écologie, environnement, développement durable

Autre aspect de ce registre, les **Intuitifs** ont un sens de la globalité. Ils pensent de manière holistique. Ils sont concernés par l'écologie, le développement durable, la préservation des forêts ou des espèces en danger d'extinction et la survie du corail ou l'océanographie.

Il y a également beaucoup d'**Intuitifs** dans les sciences du vivant, l'agronomie ou le travail sur les plantes. Ils sont à l'aise dans ces secteurs parce qu'ils ont du sens, une sorte d'intelligence du vivant. Pour eux, la planète est un écosystème, un ensemble vivant dont tous les éléments sont en interaction et dont il faut préserver les équilibres. Saint François d'Assise qui parlait aux oiseaux ou Nicolas Hulot.

### ■ Essentiel, spiritualité

Les intuitifs partagent un sens de l'essentiel qui leur donne souvent un rayonnement ou une sérénité reconnue. Avec eux, les enfants se calment. Les sages-femmes ont souvent cette profondeur, elles accueillent bien la vie, le nouveau-né.

À l'autre extrémité, les gens qui travaillent dans les soins palliatifs ont une sérénité qui leur permet de

transcender. Ce sont des « passeurs », qui aident l'autre à passer de l'autre côté. Leur présence fait que l'autre se sent mieux. Et ils ne sont pas effondrés par le départ de la personne qu'ils accompagnent, ils l'acceptent et transcendent.

Le développement actuel de l'attention à l'éthique donne aux intuitifs de nouveaux terrains d'intervention.

Et bien entendu, les **Intuitifs** fréquentent volontiers l'espace de la spiritualité, de la mystique.

## COLLECTIF

L'intelligence collective est, elle, plus reconnue dans le domaine professionnel et d'une manière générale comme une capacité utile dans les activités humaines.

Les **Collectifs** vont être appréciés par rapport au consensus, à la cohésion, aux relations sociales, le social, les syndicalistes. Ils sont les champions du dépassement de soi pour la cause commune. Ils sont reconnus pour leur loyauté quand ils ne cèdent pas aux sirènes du pouvoir, du pouvoir personnel.

C'est un talent essentiel dans l'organisation et la bonne marche de toute activité, de toute entreprise, quel que soit l'échelon auquel elle s'exprime. Des collaborateurs aux grands leaders en passant par les responsables ou « chefs de », chacun dans cette

catégorie contribue à assurer la bonne marche du groupe qu'il dirige.

Les personnes qui ont ce type de talent ne sont pas solitaires et apprécient d'être dans un groupe, d'avoir des responsabilités vis-à-vis du groupe pour être reconnues et épanouies. Grâce à elles, le groupe vit et se sent bien.

Les catégories liées à l'intelligence collective sont elles aussi très variées.

## ■ Équipes

C'est bien entendu tout ce qui concerne les équipes – professionnelles ou sportives : tous ceux qui s'en occupent bien, les capitaines autant que les coaches, sans oublier les orchestres en tout genre. C'est l'intelligence spontanée du groupe, de son état, de ce qui s'y passe, de la manière de l'organiser, de l'aider à fonctionner. Cette capacité permet de prendre des responsabilités collectives, de progresser dans l'organisation ou la hiérarchie.

## ■ Groupe, relations humaines

C'est aussi le domaine du groupe, des relations sociales, du consensus, du « social », des ressources humaines, du syndicalisme.

Le métier des « ressources humaines » est récent, il est apparu en France dans les années 1970 et prend

heureusement une place de plus en plus reconnue. Il offre à de très nombreuses personnes la possibilité d'exercer leurs talents dans des formes très variées.

Les représentants du personnel sont souvent étonnants pour leur intelligence du groupe dont ils s'occupent avec énergie, voire passion, parce que la cause commune est sacrée pour eux. « La justice sociale » est essentielle. Le nouveau métier de médiateur est une occasion pour les **Collectifs** d'exprimer leur talent.

La diplomatie est une autre expression de ce registre, qu'elle s'exprime dans le domaine politique, professionnel ou familial. Les personnes qui s'occupent d'un groupe sans le diriger ont aussi cette sensibilité collective et assument des responsabilités vis-à-vis du groupe, quelle que soit sa taille.

Il est important pour ces personnes de se reconnaître dans ce talent parce que les autres membres du groupe apprécient souvent leur rôle dans le groupe alors qu'eux-mêmes ne le reconnaissent pas.

La prise de conscience de cette aptitude permet souvent d'élargir notre surface de responsabilités. Mais en mesurant cette surface : nous ne sommes pas tous à l'aise avec les mêmes tailles de groupes. Certains sont très à l'aise en animant ou en dirigeant 30 personnes, mais pas avec 300 ou 3 000.

C'est un autre aspect de nous-mêmes qu'il faut comprendre : notre territoire ou terrain d'exercice peut être indépendant de nos talents, il va dépendre

d'autres éléments de notre personnalité. Nous pouvons avoir le même talent, la même nature de talent, avec une ambition, un moteur différent, une énergie différente, qui, dans un cas, nous permettra d'animer ou de diriger 30 personnes et, dans un autre, 3 000 personnes.

Par ailleurs, il est important de reconnaître ce talent plutôt que de laisser les autres en profiter.

Ainsi Christine gérait très bien ses équipes, mais elle était sous les ordres d'une dirigeante manipulatrice, reine de la zizanie, divisant pour mieux régner. Christine passait son temps à redresser le groupe et à faire en sorte que tout fonctionne bien pendant que la dirigeante passait son temps à faire l'inverse. Christine ne pouvait pas s'empêcher de prendre en charge le groupe, sacrifiant sa vie personnelle pour s'occuper des autres.

### ■ Leadership, pouvoir

Le leadership concerne toutes les formes de responsabilités collectives, toutes les fonctions de direction, de responsables d'équipe, de chefs d'atelier ou de rayon, les dirigeants autant que le management intermédiaire, dans toutes les organisations et dans tous les domaines. Tous ces responsables, « chefs de », manifestent une grande intelligence collective naturelle et sont reconnus.

Il ne faut pas se tromper dans ce domaine. Le titre ne donne pas l'autorité. Certains croient avoir le pouvoir

de leur titre, mais n'ont pas l'autorité et ne sont pas suivis. D'autres, au contraire, ne reconnaissent pas leur propre autorité naturelle, alors que les autres attendent qu'elle s'exprime et qu'ils prennent le pouvoir. Il nous faut donc comprendre la forme de notre leadership et les rôles qui lui conviennent.

### ■ Association, univers associatif

Le développement de l'univers associatif donne l'occasion à de nombreux talents de s'exprimer dans des activités collectives de toutes sortes. Associations culturelles, sportives, humanitaires, quelles que soient leur taille et leurs ambitions. Emmaüs et les Restos du cœur...

### ■ Économie sociale et solidaire

Ce nouveau domaine en développement permet, lui aussi, à de nombreuses personnes d'exploiter leurs talents en mettant en lumière l'importance de l'« ensemble », de la solidarité.

### ■ Réseau, réseaux

Enfin l'univers nouveau des réseaux et des réseaux sociaux permet à un nombre croissant de talents de se développer.

Comme le montrent ces derniers domaines, le territoire de l'intelligence collective est de plus en plus

vaste avec des formes nouvelles qui vont permettre à un nombre de plus en plus important de personnes de déployer leurs talents au bénéfice de groupes d'une diversité croissante.

## CONCRET

Depuis l'aube de l'humanité, l'être humain se distingue par son efficacité ; son intelligence des outils lui a permis de maîtriser son environnement et de créer un confort de plus en plus élaboré.

Depuis l'invention de l'agriculture et des villes, les êtres humains ont sans cesse inventé des métiers qui sont autant d'expressions de talents concrets.

Nous pouvons en effet être efficaces de manières très différentes. L'efficacité ne se réduit pas aux activités manuelles, elle se retrouve dans de nombreux domaines et applications, dans tous les métiers.

De ce fait, la plupart d'entre nous sommes assez efficaces dans nos activités quotidiennes ou professionnelles. Mais certains le sont plus que d'autres, c'est leur talent.

Généralement, les **Concrets** aiment faire et apprécient ce qu'ils font, fabriquent, construisent, montent et démontent, organisent, assemblent, développent, gèrent... Dans tous les domaines, dans les activités professionnelles autant que dans le quotidien, chez soi et dans toutes les activités de bricolage.

## ■ Métiers traditionnels

Ce sont toutes les activités inventées par les hommes pour répondre à leurs besoins de base : l'agriculture, l'artisanat, la construction et aussi la médecine, sans oublier les métiers militaires !

Dans toutes ces activités, l'efficacité règne et de nombreuses personnes n'ont pas conscience de leurs talents parce qu'il leur paraît normal d'être efficace. Pourtant, nous connaissons tous des professionnels qui ne le sont pas.

La reconnaissance croissante de l'importance de tous ces métiers est une bonne nouvelle. Elle aidera tous les talents de ces univers à être reconnus, à se reconnaître.

## ■ Industries

L'industrie est le fruit de la rencontre des **Conceptuels** et des **Concrets**. L'univers des fabrications, des usines, des ateliers, des machines, des entrepôts, des stocks, des produits est un terrain privilégié d'expression pour les concrets.

Ainsi Thibaud avait toujours manifesté un grand intérêt pour la mécanique. Formé chez Toyota, puis chez Bosch, il savait parfaitement faire tourner les machines avec le bon régime et le meilleur rendement. En entrant dans un atelier, il savait immédiatement ce qui ne fonctionnait pas et savait tout de suite régler les machines autant que les process

pour « l'amélioration continue des performances ». D'abord mécanicien dans un atelier, il a monté tous les échelons et dirige aujourd'hui une grande usine de flaconnage dans les parfums.

### ■ Distribution

De même les boutiques, les magasins, les points de vente sont autant de lieux d'expression des **Concrets** avec souvent aussi de l'intelligence émotionnelle pour bien comprendre les clients.

La logistique, la maîtrise du conditionnement des produits et leur circulation sont de nouveaux métiers de plus en plus reconnus, valorisés, qui requièrent beaucoup d'efficacité et aussi d'intelligence des flux, plus conceptuelle.

Yves a commencé sa carrière dans une entreprise de plats cuisinés frais pour la grande distribution. Il a évolué jusqu'à diriger le service logistique. Sa tâche, pourtant accomplie avec brio et efficacité, n'était pas reconnue. Les responsables de l'entreprise étaient surtout très fiers de leurs recettes, de leurs fours et de leur savoir-faire. Mais, grâce à Yves, tout était livré en temps et en heure, qualité de service très appréciée par les clients. Ce professionnel, expert de la gestion des flux, a finalement été reconnu et récompensé à hauteur de son talent. Il est devenu directeur de la logistique et siège maintenant au comité de direction de l'entreprise.

### ■ Services

Les services, leur production et leur distribution, sont de nouveaux terrains en grand développement dans lesquels les **Concrets** trouvent à s'exprimer. La « qualité de service », autant que la satisfaction des clients, sont les indicateurs de plus en plus valorisés de l'efficacité des talents dans ce domaine.

### ■ Entrepreneur

De même, la reconnaissance récente de l'importance des entrepreneurs pour la collectivité favorise des vocations et un nombre croissant d'aventures réussies.

### ■ Administrateurs, gérants, ministres

Une autre catégorie importante de **Concrets** : les administrateurs, les gérants, les gestionnaires, ceux qui organisent, administrent, gèrent, mais dans le concret, pour les résultats et non pour les tableaux.

Nous avons cité Colbert qui est une des grandes figures de ce registre de l'efficacité, mais un nombre très important de personnes dans toutes les activités organisent, gèrent avec talent, et mêmes certains ministres !

De nombreux fonctionnaires allient un sens du groupe, de la collectivité à une grande efficacité. Comme ceux qui ont installé les systèmes des

impôts sur Internet pour faire en sorte que les contribuables puissent les payer d'une manière efficace et sécurisée.

Nos aptitudes concrètes sont assez bien repérées car elles se manifestent généralement très tôt dans l'existence. Dès l'adolescence, vous savez si vous êtes efficace, doué dans le concret, souvent sans vraiment avoir eu besoin d'apprendre. Les **Concrets** s'appuient souvent sur des connaissances très empiriques dans leurs spécialités. Ils font partie des gens qui n'ont pas besoin de lire les modes d'emploi.

## CONCEPTUEL

Si le registre du **Concret** a permis à l'être humain de prendre possession de son environnement grâce à ses outils, le registre du concept lui permet depuis quelques milliers d'années de développer la culture, les civilisations et depuis peu d'inventer le monde virtuel ! C'est le registre de prédilection, le registre noble, du néocortex fasciné par l'esprit, par la pensée. « Je pense donc je suis », affirme-t-il.

C'est le domaine de l'image, des images en tout genre. La variété des expressions de ce registre est sans limite et ne cesse de se développer à travers les activités nouvelles, NTIC, Internet, le virtuel bientôt 3.0 et la « réalité augmentée »...

## ■ Culture, enseignement, formation

C'est tout d'abord le champ immense de la culture avec les écrivains, les historiens, les philosophes, et de tous ceux dont le métier se termine par « logues ». Tous les métiers de l'enseignement, du savoir, de la formation, de l'éducation avec la production de théories, de modèles, de méthodes, de pédagogie en tout genre.

C'est aussi le domaine de la littérature, du cinéma qui créent des mondes imaginaires, celui de la science-fiction, de *Matrix*, des bandes dessinées.

## ■ Sciences, théories, recherches, études, analyses,

C'est l'univers de la science avec ses chercheurs, leurs laboratoires, centre de recherches, instituts, les nouvelles théories, les nouvelles représentations, les recherches, les études. Avec des variations entre la recherche fondamentale, la recherche appliquée, la technologie...

## ■ Systèmes, modélisation, projections, simulations, plans

Ce sont aussi tous les métiers des ingénieurs qui imaginent des plans, des schémas, des formules pour analyser, planifier, faire des scénarios et des simulations, des projections et des prospectives.

Ce sont les études de marché, de tendances en tous genres, la recherche de nouvelles idées, le brainstorming et les *think tanks*, les architectes et leurs plans, les experts dans des domaines de plus en plus variés.

### ■ Communication, médias, information, échanges d'idées

C'est le domaine de la communication, les journalistes, les reporters, les messagers, les médias, celui de l'information qui a pris une place majeure, « la société de l'information » et les médias qui nous parlent des médias. C'est également l'univers des communicants, des présentateurs et l'explosion des supports de communication.

### ■ Jeux

Une autre explosion, l'univers des jeux depuis cinquante ans qui a permis à des talents jusque-là sans objet de trouver à s'exprimer. Jeux de société, jeux de rôles, jeux télévisés, jeux vidéo autant que les paris, le Loto...

### ■ Finances, gestion, tableau de bord, reporting

Autre nouveau terrain formidable, la gestion, la finance, les nouveaux métiers, les consultants, les analystes, et plus récemment la spéculation, la Bourse, nouveau jeu suprême.

### ■ Consultants

De même tous les métiers de conseil dans lesquels il s'agit de faire des diagnostics, des audits, des analyses, puis des recommandations et ensuite des validations, etc. sans faire, mais en assistant les opérationnels qui font.

### ■ Logiciels, systèmes d'information

Sans oublier cet univers balbutiant il y a quarante ans, celui des logiciels, des « systèmes d'information », de l'informatique, qui représente aujourd'hui un monde en soi, tremplin permanent de nouveaux talents.

### ■ Internet

Enfin, cet univers des « NTIC » et surtout d'Internet qui est quasiment devenu une nouvelle planète permettant à tous les talents de l'imaginaire de s'exprimer sans limites et d'explorer les réalités virtuelles jusqu'aux « réalités augmentées » et aux avatars sans limites. Cet univers des concepts, des images constitue un terrain d'expression sans cesse renouvelé. Cette innovation constante favorise l'émergence de nouveaux talents, de nouvelles activités.



## ÉMOTIONNEL

Nous l'avons dit, la prise en compte des émotions est un phénomène récent, aussi récent qu'Internet. Leur impact ne cesse cependant d'augmenter dans des domaines de plus en plus variés. À partir du domaine classique des arts, de la mode et du luxe, l'émotion a envahi le marketing, la publicité, le commercial, le management jusqu'au développement personnel. Comme dans les autres registres, il existe plusieurs secteurs dans lesquelles les émotionnels peuvent s'épanouir.

### ■ Art, artistes, théâtre, acteurs, comédiens

L'art est le domaine naturel des émotions, sous toutes leurs formes : les arts plastiques, la sculpture, la peinture, la musique, la poésie, la littérature, les arts graphiques, l'architecture, la danse, le théâtre, le cinéma, la photographie, la bande dessinée, la télévision, le jeu vidéo sans oublier la cuisine.

Les activités « artistiques » ont pris une place très importante depuis moins de cinquante ans et permettent à de très nombreux talents de mieux vivre de leur art.

### ■ Artisans

Les artisans peuvent être d'autres artistes, dans le registre du concret, de l'efficace. Dans de nombreux métiers, les artisans réalisent des chefs-d'œuvre pour lesquels l'émotion est essentielle.

Les professionnels rencontrés chez Lenôtre étaient pour certains de véritables artistes : j'ai travaillé avec le responsable de la confiserie sur la nouvelle gamme de bonbons de chocolat. Pour celui fourré à la pistache, ce dernier faisait preuve d'une précision extraordinaire sur l'art des contrastes. Le fourrage pistache ne devait pas être trop granuleux ni trop liquide, pas trop fort en goût pour s'équilibrer avec la force du chocolat et le croquant de la coque. Dans cette activité très subtile, ce professionnel, apparemment bourru, avait une sensibilité émotionnelle remarquable.

De même que cet œnologue, champion du monde, avec lequel les dégustations des vins étaient de purs moments de poésie.

### ■ Mode, luxe

De même, le secteur de la mode et du luxe dans lesquels le style et l'irrationnel sont des éléments à fort contenu émotionnel et à forte valeur ajoutée. Jean-Paul Guerlain qui était le nez de Guerlain comme Givenchy ou bien Karl Lagerfeld sont des artistes. Ils attrapent l'air du temps et offrent des créations applaudies par le public. Lorsque Karl

Lagerfeld travaille chez Chanel et réinterprète la marque en fonction du moment, il fait preuve d'une grande intelligence émotionnelle. De la même façon, les personnes qui travaillent dans des maisons comme Hermès, savent ce qui est beau ou pas et font partie de la musique de l'entreprise. Ils sont en phase avec elle. Ces activités témoignent de la place reconnue des émotions dans les sociétés modernes.

### ■ Marques

Les marques véhiculent des éléments de différenciation symboliques qui sont le terrain de jeu des émotionnels. Différenciation, singularisation, individualisation, personnalisation sont de plus en plus travaillées, ciselées, valorisées. La marque est devenue une dimension émotionnelle suggérée qui distingue l'entreprise et la rend unique aux yeux de son personnel et de ses clients. L'identité construite sur les émotions. Un vaste terrain qui va retentir sur le marketing, la communication, la publicité de l'entreprise.

Isabelle travaillait au département marketing chez un gros parfumeur. À la suite d'une restructuration et d'un plan social, elle crée sa propre société de conseil en création de parfums. Très sensible à la qualité des « jus », des différentes fragrances, elle aide à la création de parfums en harmonie avec les marques de ses clients. Ceux avec lesquels elle avait déjà travaillé continuent de faire appel à elle pour leur créer, avec les artisans du parfum, des jus qui correspondent à ce qu'ils recherchent.

C'est très délicat parce que ça n'est pas écrit. Faut-il que ce soit plus poivré, plus épicé, plus pointu ou plus rond ? Personne ne sait, ce ne sont pas des équations mathématiques, mais des perceptions mystérieuses et subjectives, fondées sur des sensations émotionnelles. Aujourd'hui, son activité, au cœur du registre de l'émotionnel, est prospère.

### ■ Marketing, publicité

Les métiers de la publicité nécessitent une importante sensibilité émotionnelle pour traduire, interpréter sans fausse note, en termes d'image, de représentation ou bien de message ce que l'entreprise veut véhiculer et partager avec ses clients.

Convaincre BMW de s'approprier la joie dans ses publicités, c'est du talent !

### ■ Relation clients, commercial

Le développement des activités liées à la « relation clients » a ouvert de nouveaux territoires aux émotionnels qui savent faire preuve d'empathie, s'accorder, se mettre en phase pour comprendre et satisfaire les clients. De même l'activité commerciale qui nécessite de l'empathie et de la compréhension du client. La sensibilité émotionnelle est une qualité recherchée chez les commerciaux qui doivent fidéliser en comprenant leurs clients.

## ■ Management

Aujourd'hui, les fonctions de management évoluent et demandent, elles aussi, de l'empathie et de la compréhension de l'autre. Les managers doivent-ils devenir des managers-coachs ?

La prise en compte des émotions est en tout cas de plus en plus importante dans les formations des managers et offre aux émotionnels des possibilités d'expression croissantes.

## ■ Professeurs, éducateurs

Chez les éducateurs et les professeurs, le comportement compte autant que le savoir. C'est le nouveau domaine du savoir-être qui s'appuie sur l'intelligence émotionnelle.

## ■ Coaching, psy, développement personnel

Autre signe de la prise en compte des émotions : le développement considérable du coaching sous toutes ses formes.

Maîtriser ses comportements, progresser, libérer les potentiels, exprimer ses émotions, se réaliser sont les nouveaux mots d'ordre et créent de nouvelles activités.

Les psys et les personnes intervenant dans la relation d'aide ont pour la plupart une sensibilité émotionnelle, de l'empathie, nécessaire pour comprendre l'autre.

Le développement personnel est enfin un secteur d'activité de choix pour les émotionnels.



- **Une fois encore, la lecture de cet inventaire des activités en fonction des registres a pu créer des résonances et confirmer les talents que la maïeutique et la Carte des talents vous ont aidé à reconnaître.**
- **Reprenez vos notes, interrogez autour de vous pour valider et cherchez les occasions d'exprimer vos talents.**

## S'AUTORISER À RÉUSSIR

En général, ceux qui réussissent ne se posent pas la question de savoir s'ils ont ou non le droit de réussir. Mais ce n'est pas le cas de la majorité d'entre nous. Nous avons vu que notre culture est plus critique qu'encourageante. Et beaucoup d'entre nous ne sont pas sûrs d'avoir le droit de réussir, beaucoup trop croient ne pas être légitime ou, pire, éprouvent le sentiment d'être un usurpateur. Croyances et sentiments erronés *a priori* sur lesquels chacun doit revenir pour changer de regard. Le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide. Si vous voulez réussir, quel que soit le sens que vous donnez à ce mot, qu'il s'agisse de choses quotidiennes ou de réussites spectaculaires, vous devrez d'abord consentir à réussir.

Alors, osez !

# CONCLUSION

**T**out un monde de talents !

De même qu'il a fallu beaucoup de temps à nos sociétés pour reconnaître les talents et leur porter une attention croissante, la lecture de ce livre constitue une première approche de vos talents. La rencontre véritable aura peut-être lieu en plusieurs fois.

Relisez ce livre, en partie ou dans son intégralité. Vous aurez alors une compréhension de plus en plus profonde des sujets abordés. Comme un mets nouveau que l'on goûte pour la première fois et qu'il faut goûter encore pour en apprécier pleinement la saveur.

Ce livre est un guide, il ne vous abandonne pas. Conservez-le avec vous. Ouvrez-le régulièrement et laissez résonner en vous les concepts proposés. Détournez votre attention des statuts pour la porter sur les talents.

La reconnaissance de nos talents et la confiance en soi qui en découle nous permet de reconnaître le talent des autres. Cette reconnaissance réciproque des talents permet de couper court aux rivalités et aux besoins de reconnaissance. L'acceptation de ses propres talents et des talents d'autrui nous permet

de travailler de concert en associant des facultés complémentaires. Il est alors étonnant de constater la fluidité des échanges, des interventions et des interactions qui naissent de ce respect mutuel des talents. Le fait de ne pas juger l'autre, mais, au contraire, d'admirer sa musique permettra de faire, spontanément, une belle musique ensemble. Les spectateurs de telles interventions collectives s'exclament d'ailleurs : « Ça fait longtemps que vous travaillez ensemble ? Ça a l'air tellement "huilé" entre vous ! ». Alors qu'il s'agit parfois de prestations proposées pour la première fois.

Aller à la rencontre de soi et échanger avec l'autre.

Être autonome et réussir ensemble.

Ne plus juger l'autre, mais admirer ses facultés.

Telle est l'intention qui était à l'origine de ma quête autour des talents.

# ET POUR FINIR, QUELQUES TÉMOIGNAGES

« Dépasser mes incertitudes, oser m'appuyer sur ce que j'ai toujours fait et souvent réussi, sans toujours m'en rendre compte parce que cela me paraissait évident, ne demandant pas d'effort, alors que les autres étaient parfois impressionnés. Cela m'a donné la confiance en moi qui me permet d'être reconnu comme un professionnel. »

François

« Grâce à nos échanges, j'ai pu revoir la façon dont je me présente en insistant sur mes talents. En l'essayant dès le lendemain, j'ai eu un retour très positif : "Patrick, enfin c'est toi !" J'ai pu m'en resservir depuis, et en plus d'un accueil favorable de la part de mes interlocuteurs, j'éprouve un réel confort à me présenter ainsi. »

Patrick

« Quand j'ai réalisé que j'allais pouvoir travailler, gagner ma vie avec ce qui me paraissait évident, ce que je savais faire sans effort, ça a été comme une révélation. »

Jean-Pierre

« J'ai beaucoup apprécié votre intervention d'hier : c'est la première fois que je vois un professionnel parler de façon personnelle, simple, impactante et limpide au sujet des talents. Et c'est logiquement la première fois que j'en tire une image immédiate qui m'est transposable (je suis un Concret Intuitif), et un slogan professionnel-personnel, que je n'avais pas réussi à formaliser jusqu'à présent, et dont je verrai à l'usage s'il a... du talent ! »

Didier

« J'ai eu du mal à bien évaluer l'impact de mes interventions tellement cela me paraissait simple, naturel de proposer cela. Je n'arrivais pas à me valoriser, à me mettre en avant, alors qu'aujourd'hui mes "clients" me demandent d'intervenir et me félicitent. »

Anne







# ANNEXE



# LES TALENTS ET LES FACULTÉS HÉRITÉES

L'être humain est le fruit de la longue évolution du phénomène vivant depuis l'apparition de la vie et de la première cellule sur cette planète. Chaque être vivant accumule une partie des organes, des modules et la plupart des systèmes et des capacités qui se sont développés au fur et à mesure des étapes précédentes de l'évolution. L'être humain incarne cette longue évolution avec toutes ces composantes successives dont les différentes facultés ou formes d'intelligences développées au cours des étapes de cette évolution. Les talents prennent leur source dans ces facultés, ils s'appuient sur elles pour se déployer. Regardons quelles ont été les étapes de cette évolution et les grands registres d'excellence qui sont apparus avec chacune d'elle.

## UNE BRÈVE HISTOIRE DES FACULTÉS

Depuis l'apparition de la vie sur cette planète, il y a 3,5 milliards d'années, le phénomène vivant a parcouru différentes étapes à l'occasion desquelles des facultés nouvelles se sont développées. Héritier de

cette évolution, l'être humain garde en lui les traces des facultés successivement apparues.

La première étape a été le développement des organismes vivants et du génie du phénomène vivant, permettant à l'ensemble des êtres vivants d'interagir en symbiose d'une manière étonnante ; par exemple, lorsqu'une fleur émet des phéromones pour attirer les insectes au moment de la pollinisation. C'est le domaine mystérieux des interactions entre les êtres vivants, celui des écosystèmes, de l'écologie, de l'intelligence intuitive.

La deuxième étape, qui remonterait à 2 milliards d'années, voit l'apparition de deux phénomènes : la reproduction sexuée et la mort. Avec la reproduction sexuée, le phénomène vivant a développé des formes de vie beaucoup plus complexes, la sélection naturelle permettant aux espèces d'évoluer plus rapidement que les simples mutations génétiques des organismes unicellulaires. Quant à la mort, elle est nouvelle car l'être vivant issu de la reproduction sexuée est singulier et mortel.

Avec cette étape de l'évolution s'est développée une nouvelle faculté, propre aux espèces : l'intelligence collective. C'est-à-dire l'élaboration de mécanismes de survie et d'adaptation à l'environnement résultant d'une coopération entre les individus d'une même espèce. Cette forme d'intelligence culmine avec les insectes, qui sont capables d'exploits collectifs extrêmement sophistiqués : l'attaque d'une termitière par des fourmis ou la danse de l'abeille indiquant à ses congénères l'endroit où se trouve le pollen par exemple.

La troisième étape de l'évolution voit apparaître des êtres dotés d'un squelette avec une colonne vertébrale et une moelle épinière. Certaines espèces de poissons ont évolué pour devenir les reptiles puis les dinosaures. Ces derniers ont formidablement incarné cette troisième étape de l'évolution, qui concerne des êtres vivants possédant des facultés d'action individuelle, avant leur extinction il y a 65 millions d'années. Les dinosaures, avec leur cerveau reptilien, ont hérité des facultés collectives des troupeaux développées à l'étape précédente auxquelles ils ont ajouté des facultés individuelles ouvrant la voie à l'autonomie : survivre indépendamment du groupe, agir individuellement, l'intelligence concrète individuelle.

Après l'extinction des dinosaures, la quatrième étape est celle de la prolifération des mammifères et, avec eux, l'apparition des facultés liées au développement du cerveau limbique et du cortex. À ce stade, les capacités d'adaptation à l'environnement se démultiplient autant que la sophistication des comportements

sociaux. Cette étape voit le développement des comportements acquis, au-delà des comportements innés. Les mammifères sont capables d'apprentissage et de transmission (d'un nouveau comportement au reste du groupe par exemple). Les cultures animales se sont développées jusqu'à atteindre des niveaux sophistiqués avec les mammifères supérieurs, particulièrement chez les primates.

Le développement du néocortex a permis l'apparition du jeu et de la simulation, de l'intelligence conceptuelle. Le chat joue avec un objet comme s'il s'agissait d'une souris. L'éléphant a de la mémoire. Un chimpanzé est capable de fabriquer des outils pour extraire une graine de sa cosse. Les mammifères supérieurs (chien, chat, cheval, rat, singe...) rêvent et développent les facultés de représentation. Ils sont capables de sortir de la boucle action/réaction des reptiles (le crocodile ne peut pas jouer avec sa proie) pour passer dans une boucle simulation/sans réaction (les petits mammifères jouent et se mordent sans se blesser !).

La cinquième étape voit l'apparition de l'être humain (entre quatre millions d'années et deux cent mille ans selon les experts) et le développement de son néocortex. Celui-ci connaît 33 mitoses (divisions cellulaires), au lieu de 31 chez le bonobo et le chimpanzé.

Ce développement du néocortex humain est à l'origine des hémisphères cérébraux et des lobes frontaux particuliers à l'être humain. Ces masses cérébrales supplémentaires ont permis la formation des

boucles neuronales assurant la prise en compte des émotions et le développement de la conscience de soi. Antonio Damasio, neurologue et promoteur de l'intelligence émotionnelle, explique que c'est grâce à nos émotions que nous prenons conscience de nous-mêmes. Voilà le quotient intellectuel concurrencé par le quotient émotionnel !

L'intelligence émotionnelle ouvre ainsi la voie à :

- l'attention, la prise en compte, l'identification de nos émotions ;
- la maîtrise de nous-mêmes et l'adaptation de nos comportements sans nous laisser emporter par nos émotions ;
- la perception des émotions des autres et l'empathie ;
- la maîtrise de nos relations.

Ce sont donc les émotions qui permettent à l'homme de prendre conscience de lui-même !

Par ailleurs, les capacités cérébrales de l'être humain ont permis le développement du langage (apparu, semble-t-il, il y a 35 000 ans), l'explosion des capacités conceptuelles, l'apparition de l'humour et des formes de plus en plus poussées d'abstraction. Une différence majeure entre les chimpanzés et les êtres humains, qui résulte de ce néocortex, réside dans la prise de conscience de soi : « Je ressens donc je suis », dirait Damasio au lieu du « Je pense donc je

suis » de Descartes. Ainsi, en permettant la reconnaissance et la mémoire de soi, le cerveau humain a ouvert la voie à la singularité qui mène à la personne.

Ce qui nous intéresse ici particulièrement, c'est que, au cours de la gestation, l'être humain, comme tous les êtres vivants, refait tout le parcours de l'évolution et hérite des facultés développées au cours des étapes précédentes. L'être humain est donc le produit, le résultat, de cet empilement, les étapes les plus récentes s'ajoutant aux précédentes sans les effacer. L'être humain accumule les facultés dans une sorte de stratification :

- les facultés intuitives (phénomène vivant) ;
- les facultés collectives (insectes) ;
- les facultés concrètes individuelles (crocodile) ;
- les facultés conceptuelles (cheval) ;
- les facultés émotionnelles et la conscience de soi (être humain).

François Jacob, prix Nobel de médecine, écrit ainsi dans *Le Monde* du 8 septembre 1977 : « Le cerveau humain s'est donc formé par l'accumulation de nouvelles structures sur les anciennes. Au vieux rhinencéphale des mammifères inférieurs s'est ajouté un néocortex qui rapidement, peut-être trop rapidement, a joué le rôle principal dans la séquence évolutive conduisant à l'homme [...]. La vieille structure qui tenait les rênes chez les mammifères a été en

quelque sorte reléguée au magasin des émotions [...]. Elle a conservé d'étroites connexions avec les centres autonomes inférieurs ; elle continue à coordonner des activités aussi fondamentales que la recherche de nourriture, la chasse au partenaire sexuel ou la réaction devant un ennemi. Formation d'un néocortex dominant, maintien d'un antique système nerveux et hormonal, en partie resté autonome, en partie placé sous la tutelle du néocortex, tout ce processus ressemble fort à du bricolage. C'est un peu comme l'installation d'un moteur à réaction sur une vieille charrette à foin. Inutile alors de s'étonner des complications et accidents... »

Ce texte éclaire admirablement les problématiques que rencontrent nos personnalités qui sont construites sur un support moins parfait que l'éducation classique voulait nous le faire croire.

Le « Connais-toi toi-même » prend un tout autre sens...

L'être humain est donc la somme des composantes de l'évolution. La personnalité intègre les différents niveaux du cerveau.

D'où le célèbre schéma de Paul D. MacLean<sup>1</sup> (neurobiologiste), qui a permis de comprendre que l'être humain possède trois cerveaux empilés : le cerveau archaïque reptilien, le cerveau limbique et cortex des mammifères et le néocortex, particulièrement développé chez l'homme.

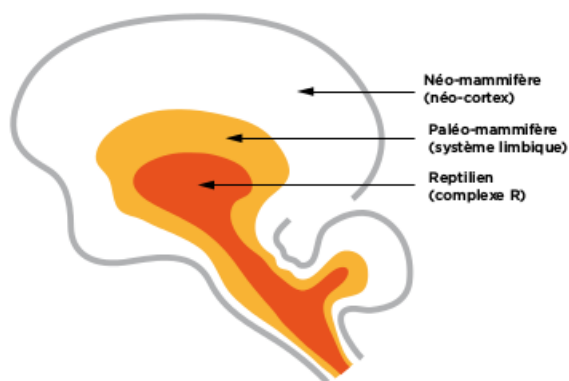
<sup>1</sup> Paul D. MacLean, Chef du laboratoire de recherche sur l'évolution cérébrale et le comportement au National Institute for Mental Health, Washington, D.C. - « The Paranoid Streak in Man » in A. Koestler et J.R. Smythies, *Beyond Reductionism*, New York: Macmillan, 1969.

Ils correspondent aux trois derniers stades de l'évolution. Les facultés émotionnelles et la prise en compte de soi étaient nécessaires pour que la personne puisse apparaître.

Ces trois cerveaux, sortes d'« ordinateurs biologiques », possèdent chacun leur fonctionnement propre et sont mal intégrés les uns aux autres comme le dit François Jacob.

- le cerveau reptilien (crocodile) joue un rôle crucial dans les comportements programmés concernant la survie, la reproduction, la chasse, l'habitat et la vie du groupe. Il est complètement dépendant de ses programmes ;
- le cerveau des mammifères (cheval) ajoute au cerveau reptilien une coiffe sensible et le libère des comportements automatiques du type action/réaction. Il permet la production d'images et de représentations qui seront à l'origine des cultures animales. Il permet également le développement de la mémoire (éléphant), du rêve et de l'affectivité (attention des femelles vis-à-vis des petits) ;
- le cerveau humain (cavalier) est doté d'un néocortex qui représente 85% du volume total du cerveau (soit 3,2 fois plus que les chimpanzés). Les hémisphères cérébraux de l'être humain ont pratiquement doublé la capacité du néocortex, dont les potentialités sont quatre à cinq fois supérieures à celles du chimpanzé. Les lobes frontaux humains permettent les boucles émotionnelles qui favorisent l'introspection et le sentiment

Représentation de l'organisation hiérarchique des trois cerveaux de base



Source : « The paranoid streak in man », op. cit.

d'identification : un changement fondamental par rapport à la loi de la jungle des reptiles et des mammifères. Les émotions et la conscience de soi permettent au cavalier de prendre les rênes pour diriger le cheval et le crocodile. Alors apparaît la personne.

## TYPOLOGIES DE LA PERSONNALITÉ

Certaines typologies de personnalités qui s'appuient sur les travaux de Jung, Ned Herrmann (General Electric) et Roger Sperry (prix Nobel) intègrent les différentes dimensions du cerveau (reptilien,

limbique, néocortex, « cerveau droit » et « cerveau gauche ») et présentent les quatre dominantes que sont le **Concret**, le **Conceptuel**, le **Collectif** et l'**Intuitif**.

Dans ces représentations, les dominantes **Concret** et **Collectif** correspondent en général aux niveaux archaïque et limbique du cerveau et les dominantes **Conceptuel** et **Intuitif** correspondent au néocortex.

Par ailleurs, **Intuitif** et **Collectif** correspondent à l'hémisphère droit, **Conceptuel** et **Concret** à l'hémisphère gauche. Ce « cerveau gauche » serait plus analytique et séquentiel, siège de la rationalité et de la logique alors que le « cerveau droit », au contraire, serait le siège de la musique et de l'harmonie et de la synthèse.

La Carte des talents ajoute l'émotion comme cinquième élément. Jusque-là et dans les schémas précédents, l'émotion n'était pas prise en compte séparément et était mêlée aux autres domaines. Il a fallu attendre les travaux de Damasio (1994) et Goleman (1995) pour que l'intelligence émotionnelle soit reconnue et que le quotient émotionnel soit pris en compte.

Ces représentations du cerveau font débat aujourd'hui entre les neurobiologistes, mais elles restent utiles pour la compréhension des comportements, comme toute représentation qui est une réduction de la réalité jusqu'à ce qu'une nouvelle représentation vienne la remplacer et enrichir notre compréhension.





# BIBLIOGRAPHIE

- Auel Jean M., *Les Enfants de la terre*, Balland, 1981.
- Bennis Warren, *Profession : Leader*, InterÉditions, 1991.
- Changeux Jean-Pierre, *L'Homme neuronal*, Fayard, 1983.
- Chauvin Rémy, *La Biologie de l'esprit*, coll. « L'esprit et la matière », Éditions du Rocher, 1989.
- Ceccatty (de) Max, *La Vie de la cellule à l'homme*, « Sciences Points », Le Seuil, 1978.
- Copens, Yves et Picq Pascal, *Aux origines de l'humanité*, Fayard, 2001.
- Cyrułnik, Boris, *L'Enfermement du monde*, Poches Odile Jacob, 2001.
- Cyrułnik Boris, *Mémoire de singe et paroles d'hommes*, « Littératures », Hachette, 1983.
- Damasio Antonio R., *Le Sentiment même de soi*, Odile Jacob, 1999.
- Damasio Antonio R., *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, 2003.
- Delsol Chantal, *Éloge de la singularité*, coll. « La Petite Vermillon », La Table ronde, 2000.
- Diamond, Jared, *Le Troisième Chimpanzé*, « Essais », Gallimard, 2000.
- Eccles John C., *Comment la conscience contrôle le cerveau*, Fayard, 1997.
- Eccles John C., *Évolution du cerveau et création de la conscience*, Fayard, 1992.
- Gardner Howard, *Les Formes de l'intelligence*, Odile Jacob, 2006.
- Hall Edward T., *La Dimension cachée*, « Essais Points », Le Seuil, 1978.
- Laborit Henri, *La Nouvelle Grille*, Folio Essai, Gallimard, 1986.
- Laborit Henri, *Dieu ne joue pas aux dés*, Grasset, 1987.
- Lezeau Fabrice, *Ventes complexes - Les chemins cachés de la performance*, EMS coll. « Management & Société », 2014.

MacLean, Paul D., *Les Trois Cerveaux de l'homme*, Robert Laffont, 1990.

Morris Desmond, *Le Singe nu*, Le Livre de poche, 1971.

Peyramaure Michel, *La Caverne magique*, Robert Laffont, 1986.

Picq Pascal, *Au commencement était l'homme*, Odile Jacob, 2003.

Rouge Jean-François, *Sur les traces de l'homme*, Olivier Orban, 1987.

Thomas, Herbert, *L'Homme avant l'homme*, coll. « Découvertes », Gallimard, 1994.

Watson Lyall, *La Marée de la vie*, Albin-Michel, 1982.

Watzlawick Paul, *Changements*, « Essais », Le Seuil, 1981.

Watzlawick Paul, *Le Langage du changement*, « Essais », Le Seuil, 1986.

# INDEX

## A

**aisance** 11, 12, 14, 20, 21, 24, 27, 31, 38, 42, 43, 50, 51, 59, 75, 85, 100, 104, 107

**aptitude** 23, 111

**attention** 12, 14, 23, 27, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 55, 68, 87, 90, 97, 110, 121, 129, 130

## C

**capacité** 11, 12, 23, 25, 27, 29, 37, 39, 40, 44, 53, 72, 75, 77, 80, 81, 84, 103, 109, 110, 111, 130

**carte des talents** 14, 18, 62, 63, 64, 67, 86, 96, 119, 131

**Collectif** 18, 67, 68, 72, 86, 90, 91, 93, 94, 96, 102, 103, 104, 110, 131

**Conceptuel** 18, 67, 68, 78, 86, 87, 91, 92, 93, 96, 102, 103, 104, 115, 131

**Concret** 18, 67, 68, 75, 76, 86, 87, 91, 92, 93, 96, 102, 103, 104, 113, 115, 123, 131

**créativité** 26, 27, 70, 76, 108

## E

**émotionnel** 131

**Émotionnel** 49, 67, 82, 84, 89, 117, 118, 129, 131

**enfance** 11, 12, 13, 24, 25, 36, 37, 39, 41, 42, 48, 79

**évidence** 12, 25, 52, 55

**excellence** 14, 26, 28, 30, 34, 43, 49, 50, 52, 56, 57, 61, 86, 87, 96, 101, 102, 127

## F

**félicitations** 46, 47, 48, 77

**frustration** 13, 28, 43, 54, 55

## I

**interaction** 77, 110

**intuitif** 18, 67, 68, 69, 70, 86, 87, 89, 90, 92, 93, 94, 96, 102, 103, 104, 108, 123, 131

## M

**maïeutique** 35, 36, 37, 38, 58, 64, 87, 96, 100, 119

**musique** 11, 12, 17, 24, 28, 29, 31, 34, 35, 45, 62, 100, 117, 118, 121, 131

## R

**réalisation** 26, 53, 60, 61, 76, 92

**reconnaissance** 21, 30, 34, 37, 38, 46, 47, 64, 83, 101, 102, 113, 114, 121, 129

**registres** 12, 14, 18, 64, 67, 68, 82, 83, 86, 87, 89, 91, 94, 96, 104, 107, 117, 119, 127

**régularité** 52

**réussite** 26, 29, 31, 41, 74, 100, 101

## S

**spontanéité** 11, 26, 39