



Le chef d'orchestre et le soliste

Chanter d'une seule voix ?



par Pierre Ebtinger

La bonne marche de l'entreprise nécessite une harmonisation des procédures et des discours. **Cette harmonisation passe par une certaine uniformisation** et pourtant, parvenir à une uniformisation totale est l'écueil à éviter. En effet, l'harmonisation porte ses fruits si et seulement **si elle tient compte des différences individuelles**. Ces différences entre les hommes – nous le soulignons dans la dernière *newsletter* – sont beaucoup plus importantes qu'il n'y paraît au premier abord et jouent un rôle majeur dans les relations humaines, quand bien même il existerait une volonté de les minimiser. Parce que le management des équipes comme la direction de l'entreprise ne peuvent que gagner en efficacité à connaître ces différences humaines, nous mettons ce point au cœur de nos actions. Au gré de nos nouvelles mensuelles, nous avons aussi fait le choix de vous en donner un aperçu.

Pour commencer à évoquer ces différences spécifiquement humaines, parlons de ceux pour qui la *différence* occupe une place essentielle dans leur existence. Le goût pour la différence que l'on trouve chez certain peut être tantôt charmant, tantôt insistant, tantôt franchement agaçant. Bien sûr, il est des hommes et des femmes qui adorent la conformité et tirent un réel plaisir d'être à l'unisson de leurs pairs. Dans le domaine du chant, c'est le plaisir de **prêter sa voix à un chœur**. Mais il est aussi **des solistes qui ne sont à l'aise que dans une situation d'exception**, ou qui du moins cherchent toujours à se distinguer du groupe, à faire valoir sinon leur différence, du moins *une* différence. Or, tous les solistes ne sont pas destinés à briller et les étoiles les plus brillantes ne sont pas toujours les plus nécessaires pour l'intérêt commun.

Pour gérer les solistes dans une équipe ou dans une entreprise, il ne suffit pas d'être capable de repérer cette position particulière. Encore faut-il la distinguer d'autres façons de se tenir à part de l'équipe. **Le soliste est l'inverse d'un solitaire**. Le solitaire ne cherche pas à s'intégrer, il occupe une position en retrait et ne demande, ni n'attend rien. Le soliste n'est pas un misanthrope apte à déceler ce qui va mal chez les autres et qui s'enfermerait dans son intime conviction. Le soliste n'est pas non plus le seul qui sait toujours ce qu'il faut faire et qui « vous l'avait bien dit ». **Le soliste ne prétend pas écrire la partition à votre place**. Mais il voudra **être reconnu comme son interprète privilégié**. Le soliste attend et sollicite une reconnaissance très particulière, sur laquelle il importe de ne pas se méprendre.

Cette demande de reconnaissance, de reconnaissance de son individualité, de sa particularité, de son exception, comporte pourtant **un piège souvent inaperçu** de part et d'autre de la relation dans laquelle elle s'inscrit. En effet, **le paradoxe** est que si **la reconnaissance donne une place** au sein d'un groupe, par ailleurs, en donnant une place, **elle affaiblit la dimension d'exception**. Or ce qui est important à comprendre chez les personnes qui cherchent à faire valoir leur exception sur le mode du soliste est ceci : ce n'est pas le point présenté comme exceptionnel (un trait de caractère particulier, une compétence spécifique) qu'il s'agit de reconnaître, mais *le fait même* de vouloir être exceptionnel. Cet espoir de reconnaissance n'est jamais consciemment présent à l'esprit du soliste, il s'agit plutôt d'une tendance inconsciente. Lorsque l'on est confronté à une tendance inconsciente chez un autre, rien ne sert de la lui expliciter clairement, au contraire. Si la personne ne s'en aperçoit pas, elle n'est pas non plus prête à l'entendre. La meilleure réponse sera donc **la réponse implicite**, c'est-à-dire une réponse qui prend acte de cette particularité de soliste. **C'est dans sa forme et non dans son fond** que cette réponse devra comporter quelque chose d'un peu exceptionnel. Rien de difficile à cela, il suffit de **ne pas être standard**. Avec les solistes, pas de réponse toute faite, un *égard* discret et le dialogue avec l'orchestre, pardon, l'équipe, en sera plus harmonieux.

