

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

## **Gestion des talents en entreprise et reconnaissance au travail pour la personne à haut potentiel intellectuel :**

Partie I : Gestion des talents et reconnaissance au travail.

Partie II : Entre atouts et vulnérabilités : l'adulte HPI en entreprise.

Auteure : Dery, Rachel  
Promoteurs : Gobert, Patrice ; Taskin, Laurent  
Année académique 2020-2021  
Master 60 en sciences du travail

## **Remerciements**

Ce présent mémoire représente l'aboutissement du parcours académique m'ayant offert l'occasion de réorienter ma carrière professionnelle.

Et ce travail n'aurait pas été possible sans l'aide, les encouragements et le soutien de différentes personnes que je tiens tout particulièrement à remercier ici :

Marc Bruneel, mon compagnon, qui a entrepris ce voyage académique avec moi et qui s'est montré d'un soutien indéfectible bien qu'il ne fût pas de tout repos d'allier parcours académique et travail à temps plein,

Mon entourage familial et amical, qui a fait montre d'une patience exemplaire alors que je le délaissais au profit de mon parcours académique,

Le corps enseignant de l'UCL, qui s'est montré particulièrement impliqué dans notre réussite bien que les circonstances dans lesquelles l'année académique s'est déroulée soient des plus complexes,

Et enfin, bien entendu, mes promoteurs, Messieurs Gobert et Taskin, qui m'ont accordé leur temps et leur soutien pour l'encadrement de ce projet de mémoire atypique. Il me tenait en effet particulièrement à cœur de travailler sur cette thématique et je les remercie de m'avoir encouragé dans cette voie et pour leurs précieux conseils lors de la réalisation de ce travail.

**PARTIE I : GESTION DES TALENTS ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : RECONNAISSANCE DE LA SINGULARITÉ DE L'INDIVIDU DANS LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL.**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>I. GESTION DES TALENTS : CONCEPTS THÉORIQUES</b>	<b>7</b>
<b>LE TALENT : TENTATIVE DE DÉFINITION</b>	<b>7</b>
UNE VISION ÉLITISTE CENTRÉE SUR LA RARETÉ	7
UNE VISION CENTRÉE SUR L'HUMAIN ET SA SINGULARITÉ	8
TALENT ET COMPÉTENCE : DES SYNONYMES ?	8
<b>GESTION DES TALENTS : UN PROCESSUS GLOBAL</b>	<b>10</b>
UN ENSEMBLE D' ACTIONS À DIFFÉRENTS MOMENTS DE LA VIE EN ENTREPRISE	10
UN PROCESSUS CYCLIQUE	11
LES EFFETS DU TALENT MANAGEMENT	15
UNE VISION DURABLE DE LA GRH	16
<b>CONCLUSION</b>	<b>17</b>
<b>II. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : UN ENJEU POUR L'INDIVIDU ET L'ORGANISATION</b>	<b>18</b>
<b>LE TRAVAIL ET SON IMPORTANCE POUR L'INDIVIDU</b>	<b>18</b>
LE TRAVAIL : INTRODUCTION	18
POURQUOI TRAVAILLONS-NOUS AUJOURD'HUI ?	18
<b>RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : DÉFINITIONS ET ENJEUX</b>	<b>19</b>
LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : INTRODUCTION	19
LES DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	20
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : LES EFFETS	21
MANQUE DE RECONNAISSANCE ET SOUFFRANCE	23
<b>CONCLUSION</b>	<b>24</b>
<b>III. GESTION DES TALENTS ET RECONNAISSANCE : CONDITIONS ET FORMES POUR L'INTÉGRATION ET LA RECONNAISSANCE DE LA PERSONNE HUMAINE SINGULIÈRE</b>	<b>25</b>
<b>GESTION DES TALENTS : POUR QUI ET POURQUOI ?</b>	<b>25</b>
L'HUMANISME AU CENTRE DE LA RÉFLEXION SUR LA GESTION DES TALENTS	25
UNE APPROCHE DE LA SINGULARITÉ DE L'INDIVIDU	26
ALLIER STRATÉGIE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES	27
<b>GESTION DES TALENTS : QUELS SONT LES RISQUES ?</b>	<b>27</b>
TENDRE VERS L'ÉLITISME	27
TENDRE VERS L'ÉGALITÉ	28
<b>LA GESTION DES TALENTS COMME VECTEUR DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL</b>	<b>28</b>
<b>RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : OPÉRER SUR LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL</b>	<b>29</b>
RECONNAÎTRE L'EXPÉRIENCE OBJECTIVE	29
RECONNAÎTRE L'EXPÉRIENCE COLLECTIVE	30
RECONNAÎTRE L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE	31
OPÉRER SUR LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL AU TRAVERS DE TROIS FORMES DE RECONNAISSANCE	31
<b>CONCLUSION</b>	<b>34</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>36</b>
----------------------	-----------

## **PARTIE II: ENTRE ATOUTS ET VULNÉRABILITÉS : L'ADULTE HPI EN ENTREPRISE.**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>41</b>
---------------------	-----------

<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'ADULTE À HAUT POTENTIEL INTELLECTUEL OU « SURDOUÉ »</b>	<b>42</b>
---	-----------

<b>BRÈVE HISTOIRE DE LA MESURE DE L'INTELLIGENCE (WAHL, 2019)</b>	<b>42</b>
---	-----------

<b>LE WAIS-IV (WAHL, 2019)</b>	<b>43</b>
--------------------------------	-----------

<b>QI, CAPACITÉS COGNITIVES ET HAUT POTENTIEL INTELLECTUEL</b>	<b>44</b>
--	-----------

<b>HPI ET ATYPISME NEUROPHYSIOLOGIQUE</b>	<b>45</b>
---	-----------

<b>CARACTÉRISTIQUES ET SPÉCIFICITÉS DU HAUT POTENTIEL</b>	<b>46</b>
---	-----------

<b>UNE PERSONNALITÉ COMPLEXE</b>	<b>46</b>
----------------------------------	-----------

<b>LES HPI ET LA SOCIABILITÉ</b>	<b>50</b>
----------------------------------	-----------

<b>CONCLUSION</b>	<b>51</b>
-------------------	-----------

<b>II. L'ADULTE HPI EN ENTREPRISE</b>	<b>52</b>
---------------------------------------	-----------

<b>LA REPRÉSENTATION DES SURDOUÉS DANS LA SOCIÉTÉ</b>	<b>52</b>
---	-----------

<b>L'ADULTE HPI ET SA RELATION AU MONDE</b>	<b>53</b>
---	-----------

<b>HAUT POTENTIEL INTELLECTUEL ET TRAVAIL</b>	<b>54</b>
---	-----------

<b>ENTRE ATOUTS ET VULNÉRABILITÉS</b>	<b>55</b>
---------------------------------------	-----------

<b>1 : L'INTENSITÉ</b>	<b>56</b>
------------------------	-----------

<b>2 : L'APPROCHE</b>	<b>56</b>
-----------------------	-----------

<b>3 : LA SYNCHRONISATION</b>	<b>57</b>
-------------------------------	-----------

<b>4 : LA DIFFÉRENCE DE PENSÉE</b>	<b>58</b>
------------------------------------	-----------

<b>5 : L'IDÉALISME ET LE PERFECTIONNISME</b>	<b>59</b>
--	-----------

<b>6 : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE</b>	<b>60</b>
--	-----------

<b>HAUT POTENTIEL CADRE</b>	<b>61</b>
-----------------------------	-----------

<b>CONCLUSION</b>	<b>63</b>
-------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>65</b>
----------------------	-----------

### **NOTE D'ARTICULATION**

<b>I. SYNTHÈSE GÉNÉRALE</b>	<b>68</b>
-----------------------------	-----------

<b>II. LA GESTION DES TALENTS AU SERVICE DE LA RECONNAISSANCE DU CARACTÈRE UNIQUE ET SINGULIER DE L'INDIVIDU SURDOUÉ AU TRAVAIL : UNE HYPOTHÈSE.</b>	<b>69</b>
--	-----------

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>75</b>
----------------------	-----------

# **Partie I**

## Gestion des talents et reconnaissance au travail

Promoteur : Taskin, Laurent.  
Gestion des ressources humaines.

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>I. GESTION DES TALENTS : CONCEPTS THÉORIQUES</b>	<b>7</b>
<b><u>LE TALENT : TENTATIVE DE DÉFINITION</u></b>	<b>7</b>
<u>UNE VISION ÉLITISTE CENTRÉE SUR LA RARETÉ</u>	7
<u>UNE VISION CENTRÉE SUR L'HUMAIN ET SA SINGULARITÉ</u>	8
<u>TALENT ET COMPÉTENCE : DES SYNONYMES ?</u>	8
<b><u>GESTION DES TALENTS : UN PROCESSUS GLOBAL</u></b>	<b>10</b>
<u>UN ENSEMBLE D' ACTIONS À DIFFÉRENTS MOMENTS DE LA VIE EN ENTREPRISE</u>	10
<u>UN PROCESSUS CYCLIQUE</u>	11
<u>LES EFFETS DU TALENT MANAGEMENT</u>	15
<u>UNE VISION DURABLE DE LA GRH</u>	16
<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>17</b>
<b>II. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : UN ENJEU POUR L'INDIVIDU ET L'ORGANISATION</b>	<b>18</b>
<b><u>LE TRAVAIL ET SON IMPORTANCE POUR L'INDIVIDU</u></b>	<b>18</b>
<u>LE TRAVAIL : INTRODUCTION</u>	18
<u>POURQUOI TRAVAILLONS-NOUS AUJOURD'HUI ?</u>	18
<b><u>RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : DÉFINITIONS ET ENJEUX</u></b>	<b>19</b>
<u>LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : INTRODUCTION</u>	19
<u>LES DIMENSIONS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL</u>	20
<u>RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : LES EFFETS</u>	21
<u>MANQUE DE RECONNAISSANCE ET SOUFFRANCE</u>	23
<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>24</b>
<b>III. GESTION DES TALENTS ET RECONNAISSANCE : CONDITIONS ET FORMES POUR L'INTÉGRATION ET LA RECONNAISSANCE DE LA PERSONNE HUMAINE SINGULIÈRE</b>	<b>25</b>
<b><u>GESTION DES TALENTS : POUR QUI ET POURQUOI ?</u></b>	<b>25</b>
<u>L'HUMANISME AU CENTRE DE LA RÉFLEXION SUR LA GESTION DES TALENTS</u>	25
<u>UNE APPROCHE DE LA SINGULARITÉ DE L'INDIVIDU</u>	26
<u>ALLIER STRATÉGIE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES</u>	27
<b><u>GESTION DES TALENTS : QUELS SONT LES RISQUES ?</u></b>	<b>27</b>
<u>TENDRE VERS L'ÉLITISME</u>	27
<u>TENDRE VERS L'ÉGALITÉ</u>	28
<b><u>LA GESTION DES TALENTS COMME VECTEUR DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL</u></b>	<b>28</b>
<b><u>RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : OPÉRER SUR LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL</u></b>	<b>29</b>
<u>RECONNAÎTRE L'EXPÉRIENCE OBJECTIVE</u>	29
<u>RECONNAÎTRE L'EXPÉRIENCE COLLECTIVE</u>	30
<u>RECONNAÎTRE L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE</u>	31
<u>OPÉRER SUR LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL AU TRAVERS DE TROIS FORMES DE RECONNAISSANCE</u>	31
<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>36</b>

## **Introduction**

La question de la gestion des talents et de la reconnaissance au travail est aujourd'hui devenue une préoccupation centrale des entreprises et de leur GRH.

Le concept de gestion des talents englobe nombre de processus, tels que le recrutement, l'onboarding, la détection des potentiels, la gestion des carrières, la formation, la rémunération, l'évaluation ou encore l'outboarding (Besseyre des Horts, 2015). Il en va de même du concept de reconnaissance. Nous pouvons parler de la reconnaissance de la personne, de son travail et des efforts fournis pour le réaliser ou encore de la reconnaissance des résultats obtenus (Brun, 2008).

Nous pouvons alors nous poser la question de savoir si la gestion des talents peut avoir une influence sur le sentiment de reconnaissance au travail vécu par les travailleurs et des conditions à réunir pour que la gestion des talents favorise ce sentiment de reconnaissance pour l'ensemble des collaborateurs d'une organisation.

Ce mémoire a donc pour objectif de proposer une vision globale du processus de gestion des talents en entreprise et de son éventuelle influence sur le sentiment de reconnaissance vécu par le travailleur. Il sera subdivisé en trois parties.

La première consistera à mettre en évidence le concept de gestion des talents en entreprise. Nous vous proposerons ici une tentative de définition ainsi qu'un exposé des différentes étapes de ce processus global.

La deuxième partie, quant à elle, portera sur la notion de reconnaissance au travail. Nous nous attarderons sur le concept de reconnaissance, de sa définition à ses enjeux pour l'individu dans le contexte de l'expérience travail.

Enfin, dans la troisième partie, nous établirons le lien qu'il peut exister entre gestion des talents en entreprise et reconnaissance au travail.

## I. Gestion des talents : Concepts théoriques

En 1998, l'entreprise Mc Kinsey, spécialisée dans la consultance, met en avant l'expression bien connue aujourd'hui de « War for talent » qui a pour objectif de mettre sur le devant de la scène la problématique de la rétention du personnel talentueux en entreprise (Gallardo-Gallardo, Dries & Gonzales-Cruz, 2013). Cette terminologie, outre son aspect conflictuel évident, met en avant l'idée qu'il y a des *talents* en entreprise, et qu'il faut s'en soucier afin d'assurer la pérennité et la prospérité d'une entreprise. Mais qu'entend-on au juste par *talent* ?

### **Le talent : tentative de définition**

De nombreux auteurs se sont essayés à l'exercice de la définition de la notion de *talent* en entreprise et nous ne pouvons que constater qu'une certaine confusion règne au sein de cette thématique. Ce manque de clarté peut probablement être attribué au fait que la majorité de la littérature sur le sujet provient de sources *professionnelles* ou de bureaux de consultance, qui se concentrent majoritairement sur le *comment* plutôt que sur le *qui* et le *pourquoi* (Iles, Chuai et al. 2010 ; Preece, Iles, & Chuai, 2011).

#### *Une vision élitiste centrée sur la rareté*

Certains auteurs ont proposé des définitions précises du talent, comme Gagné qui présente une définition de cette notion comme étant une « [...] maîtrise supérieure de capacités ou compétences développées de manière systématique [...] »<sup>1</sup> (2000, p.67). L'idée principale étant ici que le talent représente une forme de supériorité dans la maîtrise de compétences, une sorte d'aptitude particulièrement exceptionnelle qui viendrait différencier le collaborateur talentueux du collaborateur *commun*.

Dejoux et Thévenet, quant à eux, parlent du talent comme étant « une combinaison rare de compétences rares » (2010, p. 93). Selon eux, le *talent* est rare, concernant environ 5% des travailleurs de manière générale. Williams, par exemple, rejoint cette définition dans le sens où il parle de « [...] collaborateurs qui font régulièrement preuve d'aptitudes exceptionnelles [...] » (2000, p.35).

Plus simplement, dans cette vision centrée sur la rareté, nous pourrions dire qu'il s'agit de ce *petit-plus* que posséderait une personne, lui permettant d'être plus *talentueuse*, d'obtenir de

---

<sup>1</sup> Traduction personnelle depuis l'anglais : « superior mastery of systematically developed abilities or skills »

meilleurs résultats que ses collègues ; ou encore de la rareté de certaines compétences importantes pour l'entreprise qui seraient maîtrisées au-delà de la *norme* par quelques collaborateurs.

### *Une vision centrée sur l'humain et sa singularité*

D'autres, cependant, ont proposé des définitions plus larges et vagues de l'idée de talent. Michaels et al., par exemple, évoquent « [...] la somme des capacités d'une personne – ses dons intrinsèques, ses compétences, ses connaissances, son expérience, son intelligence, son jugement, son attitude, son caractère et son dynamisme. Elle comprend également sa capacité à apprendre et à se développer [...] »<sup>2</sup> (2001, p.xii). Cheese, Thomas, et Craig estiment quant à eux qu'« essentiellement, le talent est l'ensemble de l'expérience, des connaissances, des compétences et des comportements qu'une personne possède et apporte au travail. »<sup>3</sup> (2008, p.46).

Nous sommes ici face à des interprétations du concept de *talent* plus généralistes, inclusives, démocratiques même. Ces définitions sont bien moins excluantes et englobent l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise en tenant compte de leur singularité, de leur caractère unique. Silzer et Dowell précisent que « [...] dans certains cas, le “talent” peut se référer à l'ensemble des employés [...] » (2010, p.14). Dans cette idée, le talent se réfère au « [...] potentiel révélé ou non de chaque individu [...] » (Pachulski, 2015, p.66), ce qui vient alors rejoindre les définitions plus générales relevées précédemment.

### *Talent et compétence : des synonymes ?*

À la lecture de ces différentes définitions du talent, nous pouvons être marqués par la ressemblance entre cette notion et celle de compétence. Ces deux concepts sont en effet très proches, intégrant tous deux de nombreux éléments communs. Cependant, nous pouvons noter que le talent englobe les compétences visibles d'une personne (tant du point de vue élitiste que

---

<sup>2</sup> Traduction personnelle depuis l'anglais : « the sum of a person's abilities—his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow »

<sup>3</sup> Traduction personnelle depuis l'anglais : « Essentially, talent means the total of all the experience, knowledge, skills, and behaviours that a person has and brings to work »

de celui plus inclusif), mais aussi le potentiel de la personne, qui devra encore être révélé ou développé.

De plus, tout comme la définition du talent est multiple et propose différentes visions de ce dernier, la compétence est également source de diverses interprétations. Ces interprétations étant également fortement semblables aux différentes représentations du talent.

d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon (2016) ont réuni au sein d'un tableau synthétique les similitudes et différences qui existent entre les différentes orientations données à la définition de ces deux concepts. Nous choisissons de reproduire ce tableau ici afin d'illustrer ces ressemblances :

	Universalité de la détention	Transferabilité d'une situation à l'autre	Individualité	Développabilité	Pré-définition possible
<b>Conception exclusive du talent</b> <i>McKinsey, Michaels et al.</i> <i>Mirallès, Dejoux et Thévenet</i>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Non</b>
<b>Conception inclusive du talent</b> <i>Nijs et al.</i> Pfeffer; <i>Buckingham and Vosburgh; Festing et al.;</i> <i>Thunissen et al.;</i> <i>Meyers and Van Woerkom</i>	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<b>Conception universaliste de la compétence</b> <i>Chomsky</i>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Conception située de la compétence</b> <i>De Montmollin ; Sandberg, Brown and Duguid ; Lave and Wenger ; Gilbert et Parlier</i>	Non	Non	Oui	Oui	Non
<b>Conception différencialiste de la compétence :</b> <i>Boyatzis ; McClelland ; Spencer and Spencer; Lawler; conception différentialiste du potentiel : Hardesty and Jones</i>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>
Conception collective de la compétence <i>Prahalad, Hamel Hamel, Heene Retour et al.</i>	Non	Non	Non	Oui	Non

Tableau 1 : « Les conceptions plurielles du talent, de la compétence et du potentiel ». <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Tableau issu de : d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH (3/3), pp. 9-41.

## Gestion des talents : un processus global

Qu'on l'appelle *gestion des talents* ou *Talent Management*, ce concept occupe aujourd'hui une place prépondérante, que ce soit dans la littérature professionnelle ou dans les préoccupations quotidiennes des personnes en charge de la gestion des ressources humaines en entreprise. Mais qu'est-ce donc au juste que la gestion des talents en entreprise ? De quoi parle-t-on lorsqu'on aborde cette thématique et à qui s'adresse-t-on ?

### Un ensemble d'actions à différents moments de la vie en entreprise

Selon Dejoux (2013), il est possible d'envisager le management des talents sous trois angles différents :

- Une perspective centrée sur la vision élitiste, qui cherche à repérer et développer ceux que l'on appelle les *hauts potentiels*,
- Une perspective élargie, qui s'ouvre à toute personne que l'entreprise vient à considérer comme exceptionnelle, car possédant des compétences particulières, de préférence rares,
- Et enfin, une perspective centrée sur la vision humaine, considérant que toute personne possède un/des talent(s).

Que l'entreprise adopte l'une ou l'autre de ces perspectives, la gestion des talents regroupe nombre de processus qui interviennent à différents moments de la vie du collaborateur en entreprise. Si nous prenons en considération la définition démocratique et large du concept de talent, ces processus s'adressent à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise, tout au long de leur carrière, peu importe où ils se situent au sein de l'échelle hiérarchique ou leur performance.

Si nous détaillons la vie du travailleur en entreprise sous le spectre des processus RH en établissant le lien avec le talent management, nous pouvons proposer le schéma suivant :

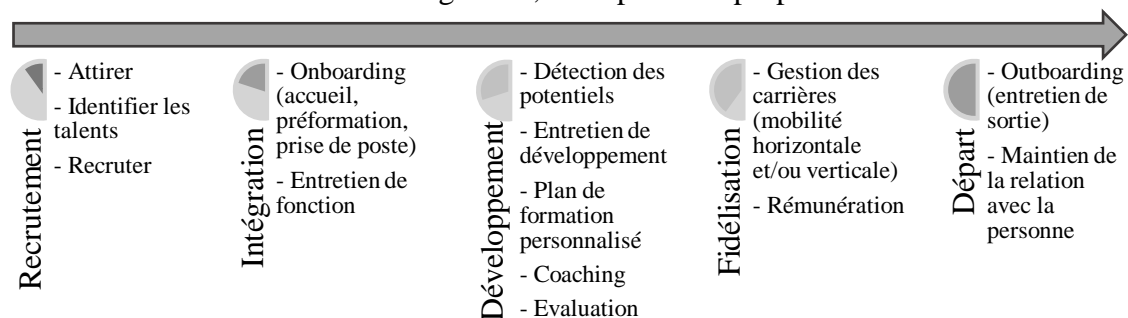


Figure 1 : « La vie du travailleur en entreprise ».

La gestion des talents interviendrait donc à tous ces moments de la vie du collaborateur en entreprise. Au-delà même de la vie du collaborateur au sein de l'organisation, c'est toute la fonction RH et le management de l'entreprise qui sont impactés par la gestion des talents : GPEC, recrutement, évaluation, rémunération, formation, ou encore gestion des carrières sont les pierres angulaires d'une politique RH orientée vers la gestion des talents. Et dans le contexte de *guerre des talents* évoqués précédemment, la gestion des talents « [...] constitue un défi à relever tandis que le savoir et l'innovation deviennent des avantages concurrentiels » (Pachulski, 2015, p.65) pour les entreprises.

Nous pourrions essayer de simplifier cette idée en énonçant qu'il s'agit tout simplement des différents processus RH qui jalonnent le parcours du travailleur au sein de l'organisation, pour peu que ladite organisation ait développé une vision centrée sur le talent.

### Un processus cyclique

Il est possible de décomposer la gestion des talents sous la forme d'un cycle comprenant trois phases, comme le propose Pachulski (2015, p. 73) :



Figure 2 : « Les trois facettes d'un cycle de gestion des talents ». <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Illustration tirée de : Pachulski, A. (2015). Le management des talents. In Charles-Henri Besseyre des Horts, RH au quotidien. Pp. 64-77. Dunod

## Phase 1 : L'identification des talents

Il s'agit ici de la facette sans doute la plus évidente qui compose la gestion des talents dans une organisation. En effet, comment gérer le talent s'il n'a pas été identifié ?

Un élément apparaît ici essentiel, il s'agit de l'observation. L'organisation a tout intérêt à observer ses collaborateurs et à mettre en place des processus qui l'aideront à déceler les potentiels cachés ou avérés de ses collaborateurs. Cette observation peut s'insérer dans de multiples processus et être effectuée par différents intervenants. Lors de la phase de recrutement d'un nouveau collaborateur ou encore lors du processus d'évaluation en place au sein de l'entreprise. Mais aussi au quotidien, à la machine à café par exemple. L'observation peut se réaliser à tout moment, par tous. Bien entendu, le manager direct jouera un rôle important dans cette observation. Mais les collègues, le département RH, ou encore les autres départements peuvent y participer.

En effet, certains talents *sautent* aux yeux. Ne sommes-nous pas tous capables de dire que Roger Federer est incontestablement un *génie* du tennis ? Son talent est visible par tous. Mais il aura fallu qu'une personne le remarque un jour, croie en lui, et le pousse à travailler encore et encore afin de développer ce talent, pour lui permettre d'atteindre les sommets de son art.

Nous parlons ici d'un exemple rare, hors du commun, qui sort du cadre de l'entreprise. Cependant, le parallèle avec le monde entrepreneurial est bien valide.

Tout au long de sa vie en entreprise, le collaborateur peut être observé. Que ce soit lors de son recrutement, dans sa phase d'intégration dans l'entreprise ou lors de sa carrière au sein de l'organisation, plusieurs personnes entrent en interaction avec le collaborateur. Elles peuvent donc tenter de déceler son potentiel ou de développer ce talent qui est déjà visible. L'entreprise a tout à y gagner, en voyant ses salariés s'épanouir et devenir plus performants. De même que le collaborateur pourra se sentir valorisé, reconnu pour ce qu'il sait faire de mieux.

Il conviendra dès lors pour l'entreprise de définir des « critères talent » selon son secteur d'activité, sa culture d'entreprise, ou encore ses plans stratégiques. À titre d'exemple, Pachulski (2015) propose la liste de *critères talents* suivante :

<i>Critère Talent</i>	<i>Explication</i>
Talent Performant	Il est celui qui est capable d'atteindre des performances « exceptionnelles », dans son domaine d'activité/expertise.
Talent Innovant	On désigne ici un individu pouvant apporter l'innovation, ou capable de produire des actions à forte valeur ajoutée.
Talent Clé	Le talent clé occupe généralement une fonction clé dans l'organisation, mais il peut aussi être celui qui fait montre d'aptitudes stratégiques particulièrement développées.
Talent Rare	On considère ici les personnes qui possèdent une compétence/aptitude peu présente sur le marché du travail.
Talent Potentiel	Ce critère concerne toutes les personnes qui n'ont pas encore pu révéler leurs aptitudes remarquables dans leurs activités.
Talent Adaptatif	Il est ici question de la capacité d'un individu à mobiliser ses aptitudes/compétences dans une très grande variété de situations. Il est capable de s'adapter sans grandes difficultés à son environnement.

Tableau 2 : « Les critères talents »<sup>6</sup>

Mais, au-delà de ces critères, l'entreprise doit aussi choisir la définition qu'elle donne au *talent*, celle plus exclusive ou au contraire la vision inclusive.

Cette définition de ses *critères talents* et de sa vision du talent devra permettre à l'organisation de savoir comment observer et que rechercher chez ses collaborateurs futurs ou déjà présents en son sein. Interviendront ici diverses pratiques RH telles que : attractivité de l'entreprise, recrutement et sélection ou encore identification en interne grâce aux entretiens de fonctionnement ou d'évaluation (Peretti et al. 2018). Et c'est à tous les niveaux de l'entreprise que cette observation prendra cours. L'organisation aura alors tout intérêt à communiquer en interne sur sa vision du talent et sur ses intentions en matière de gestion de ce dernier. Cela lui permettra de favoriser l'implication de l'ensemble du collectif dans ces processus.

### Phase 2 : Le développement des talents

Une fois que les talents ou les potentiels ont été identifiés, intervient alors la phase de développement de ces derniers.

Dans cet objectif de développement, l'intérêt porté à l'individu occupe une position centrale, particulièrement dans une perspective humaniste. Outre la reconnaissance de son potentiel et de ses talents individuels, la question ici pourrait être de savoir quels sont les désirs du collaborateur en ce qui concerne sa carrière. Où se voit-il dans 1 an, 5 ans, 15 ans (Dejoux &

<sup>6</sup> Tableau adapté à partir de : Pachulski, A. (2015). Le management des talents. In Charles-Henri Besseyre des Horts, RH au quotidien. Pp. 64-77. Dunod

Thévenet, 2015). Mais aussi quels sont ses besoins personnels en matière d'aménagement du lieu ou du temps de travail, ses centres d'intérêt professionnel ou les forces sur lesquelles il peut s'appuyer pour permettre à son talent d'éclorre.

L'organisation a bien sûr ses objectifs stratégiques. Centrer le développement des talents repérés en son sein sur ces objectifs constitue le choix *évident*, facile pour l'entreprise. Cependant, si elle place l'individu au centre de sa réflexion sur le développement des talents, cela pourra s'avérer être source de valeur ajoutée pour l'organisation, car pour faire la différence face à ses concurrents, elle a pleinement besoin des collaborateurs, de leur implication et de leur créativité (Dejoux & Thévenet, 2015).

L'entreprise se doit alors ici de jouer un rôle de *support* au développement des individus, en offrant à ses collaborateurs des pratiques RH telles que la formation, la gestion des carrières ou encore des possibilités de mobilité, mais aussi en veillant à « [...] donner les moyens de se projeter dans une carrière à moyen et long terme au sein de l'entreprise [...] » (Pachulski, 2015, p. 74). Il s'agit d'une fonction de *support* dans le sens où la volonté finale de se développer réside dans l'individu. C'est lui qui fera le choix de s'insérer dans ce processus. L'entreprise et le management ont ici pour fonction de lui *mettre le pied à l'étrier*, en lui témoignant leur confiance et en lui faisant prendre conscience de son potentiel et des opportunités qui pourraient s'offrir à lui.

### Phase 3 : La planification des talents

Aux deux précédentes facettes, vient s'ajouter la planification des talents. Cette dernière phase du cycle de la gestion des talents a pour objectif de mettre en parallèle l'identification et le développement avec la stratégie de l'entreprise. Cette perspective permet à l'organisation de développer une vision sur du long terme pour la gestion des talents. En effet, l'entreprise qui a entrepris d'identifier et développer ses talents aura alors à sa disposition un *autoportrait* actuel de sa composante humaine, à savoir : qui sont ses collaborateurs, quelles sont leurs perspectives d'évolution à courts, moyens et longs termes ?

L'entreprise pourra aussi savoir, grâce à cet autoportrait, si les potentiels et talents en son sein lui permettront de répondre à ses ambitions stratégiques. Ou peut-être même de faire évoluer ses propres ambitions stratégiques en regard des individus qui la composent. Elle pourra alors définir son plan de gestion prévisionnelle des emplois et compétences et donc prévoir ses besoins en matière de recrutement ou de formations pour répondre à ses ambitions. Il est donc

ici question de « [...] mettre en évidence ce lien étroit entre personnes et succès de la stratégie, et le principe actif des talents sur cette stratégie [...] » (Dejoux & Thévenet, 2015, p.165).

Au-delà de l'aspect stratégique indéniable, la planification doit aussi permettre à l'organisation de valoriser ses talents. Et cela passera alors par les pratiques RH, tels que l'évaluation, l'accompagnement de carrière ou encore la mise en place de différents moyens de reconnaissance, portés par l'organisation, la fonction RH et le management.

Cet aspect de la gestion des talents, ainsi que les précédents, permettront à l'entreprise d'avoir une action sur la rétention de son personnel, et donc de répondre à cette problématique de la *guerre des talents* évoquée précédemment.

### Les effets du talent management

La gestion des talents, dans sa volonté de s'intéresser à l'individu, place le travailleur au cœur des pratiques RH de l'entreprise. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines *traditionnelle*, il est généralement question de pratiques et processus descendants. Les procédures y sont appliquées de haut en bas au sein de l'échelle hiérarchique, pour agir sur les personnes afin qu'elles atteignent un objectif prédéfini par l'organisation. Le talent management, quant à lui, propose une vision ascendante des pratiques et processus RH. C'est le travailleur qui *guide* la démarche de gestion, dans laquelle seront mis en œuvre des processus permettant aux talents d'éclorre et de se développer. Dans ce contexte, on cherche plus à repérer l'originalité ou la particularité plutôt que de comparer les personnes et de les orienter dans le sens souhaité par l'organisation sans concertation. (Dejoux & Thévenet, 2015).

Cette nouvelle orientation influencera alors le rôle du gestionnaire RH, mais aussi celui du manager. Le gestionnaire RH deviendra un observateur, un veilleur, et ses observations se dérouleront « [...] sur le terrain à s'entretenir avec des personnes, à observer des situations de travail, à analyser des événements non pas dans la logique budgétaire consistant à regarder ce qui ne correspond pas à l'objectif, mais plutôt dans la curiosité du repérage de ce qui ne va pas de soi [...] » (Dejoux & Thévenet, 2015, p.209). Le manager, pour sa part, s'engagera à « [...] observer comment chacun dans son poste effectue sa tâche, s'ajuste aux situations, imagine les contournements de règles toujours indispensables pour effectuer un travail. » (Dejoux & Thévenet, 2015, p.209).

En outre, la gestion des talents place l'individu comme acteur de son propre développement, qui sera alors coconstruit avec l'organisation. Et cette co-construction permettra à l'entreprise

de s'assurer « [...] d'un meilleur équilibre entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. » (Dejoux & Thévenet, 2015, p.170).

Enfin, d'autres éléments peuvent être perçus comme des *gains* de la gestion des talents (Moulkaf, 2020) :

- La valorisation des travailleurs, qui disposent de perspectives d'évolutions, ce qui a un impact direct sur leur fidélisation,
- Le développement des compétences présentes au sein de l'organisation, avec l'élaboration de plans de formations adaptés,
- La création d'un lien étroit entre le manager et le collaborateur grâce aux observations et échanges réguliers,
- Le développement continu de l'employabilité des collaborateurs, à l'aide des formations, du soutien au développement personnel ou encore des opportunités de carrière et de mobilité,
- L'augmentation de la performance collective de l'entreprise par la prise en considération des attentes, des forces et des singularités des collaborateurs.

#### *Une vision durable de la GRH*

L'instauration d'une politique RH tournée vers le Talent Management dans une organisation correspond à une vision durable de la GRH, où elle « accorde à la dimension psychosociale une importance égale à celle de la dimension organisationnelle jusqu'ici centrale. » (Pachulski, 2015, p.68). En effet, la gestion des talents englobe des facteurs psychosociaux tels que le bien-être, la motivation, l'ambition, la satisfaction ou encore la reconnaissance (Pachulski, 2015). Comme le précise Janssens (2020) : « Miser sur les talents, c'est enclencher un cercle vertueux où des collaborateurs font ce qu'ils aiment, sont reconnus pour cela, et continuent spontanément à améliorer et développer leurs compétences. C'est un levier pour constituer des équipes stables, motivées, agiles et résilientes. ». Ce faisant, l'entreprise adopte l'optique de l'intelligence collective, où les complémentarités entre travailleurs sont recherchées afin de coordonner « l'ensemble des talents et compétences au service de l'objectif commun. » (Janssens, 2020).

En outre, le talent management implique le développement d'une politique de communication optimale au sein de l'organisation et l'instauration d'une culture du feedback, où le manager jouera un rôle central aux côtés de la fonction RH. C'est en effet à l'aide d'échanges réguliers avec les collaborateurs que le manager pourra déceler ces talents potentiels qui ne sont pas encore reconnus ou valorisés. Le manager endossera ici alors le rôle de coach à l'égard des

collaborateurs. Et il pourra faire part de ses observations à la fonction RH qui pourra alors coconstruire avec le collaborateur son plan de développement personnel ainsi que la personnalisation de son environnement de travail. (Pachulski, 2015 ; Janssens, 2020 ; Granger, 2021). L'implémentation d'une politique de gestion des talents a donc une influence sur la culture d'entreprise, mais aussi sur le travail managérial.

## Conclusion

Que cela soit au sein de la vision centrée sur la rareté ou dans celle se concentrant sur la singularité, la notion de talent se compose toujours de deux éléments majeurs :

1. Le talent est intrinsèquement lié à l'individu,
2. Il n'existe pas de valeur absolue lorsqu'on parle du talent.

En suivant cette logique, nous pouvons alors remarquer qu'une entreprise ne peut qu'utiliser le(s) talent(s) de son/ses collaborateur(s) et que ce talent ne s'exprimera que parce qu'il est en lien avec un contexte donné. De plus, un collaborateur peut être talentueux dans plusieurs domaines, ou un seul. Et ce talent peut être perçu ou il peut être encore à découvrir.

Nous ne pouvons que constater que le talent est une idée multiple, qui peut être perçue différemment d'une personne à l'autre et selon le contexte dans lequel nous nous trouvons. Nous concluons donc cette tentative d'éclairage sur cette notion particulière en citant ici Lewis et Heckman qui nous signalent qu'il s'agit « [...] principalement d'un euphémisme pour *personne*. »<sup>7</sup> (2006, p.141).

Nous pourrions sans hésitation attribuer au processus de gestion des talents de manière générale cette expression habituellement dédiée au recrutement : *la bonne personne, à la bonne place, au bon moment*. En effet, avec une bonne observation qui a pour but d'identifier les talents et déceler les potentiels, l'organisation pourra alors chercher à développer et planifier les évolutions et la mobilité de ses salariés.

En plus des différents processus portés par la fonction RH de l'organisation, nous pouvons souligner que la gestion des talents intègre également les éléments tels que la culture d'entreprise, l'environnement de travail, ou encore le travail managérial par exemple. Il s'agit donc d'une vision globale de l'entreprise et de son fonctionnement qui cherche à répondre tant aux attentes des salariés qu'aux besoins de l'organisation.

---

<sup>7</sup> Traduction personnelle depuis l'anglais : « is essentially a euphemism for 'people' »

## **II. La reconnaissance au travail : Un enjeu pour l'individu et l'organisation**

### **Le travail et son importance pour l'individu**

#### *Le travail : introduction*

Apparu au 12<sup>e</sup> siècle, le mot *travail* est issu du latin *tripalium*. Il désigne à l'origine un appareil servant à ferrer les chevaux, transformé au fil du temps en objet utilisé pour torturer des êtres humains (Rey, 2019).

Le travail est régulièrement associé à l'idée de peine, de souffrance, éventuellement en contrepartie d'une rétribution, jusqu'au 16<sup>e</sup> siècle. Et c'est au 17<sup>e</sup> siècle qu'il prendra véritablement son sens actuel d'*activité professionnelle apportant une rétribution* avec l'apparition du verbe *travailler* pour remplacer le mot *œuvrer* (Rey, 2019).

Enfin, nous pouvons considérer que le travail s'opère dans trois dimensions :

- Objective (le produit du travail, et donc les résultats obtenus par ce travail),
- Subjective (le travail tel qu'il est vécu par le travailleur, l'expérience singulière de chaque individu et le sens qu'il donne au travail),
- Et enfin, collective (le travail n'étant jamais une expérience solitaire, il se réalise au sein d'une communauté dans laquelle se créent des solidarités) (Taskin & Dietrich, 2020).

#### *Pourquoi travaillons-nous aujourd'hui ?*

Outre la notion de rétribution qui nous permet d'assurer notre subsistance, récompense indirecte que nous pouvons ici lier aux motivations extrinsèques à travailler ; nous travaillons par plaisir, pour répondre à notre quête d'utilité, ou encore notre besoin de nous définir et de définir notre place au sein de la société dans laquelle nous vivons. Entrent alors en considération les motivations intrinsèques. Autrement dit, « [...] les motivations qui poussent l'individu à s'engager dans son travail ne portent pas uniquement sur des éléments extérieurs, elles sont aussi à chercher dans le travail lui-même, son contenu, son organisation, son management. » (Muylle, 2013, p.11).

Au-delà des motivations intrinsèques et extrinsèques propres à chacun, le travail est également créateur de lien social : rencontrer des personnes, nouer des liens, parler et échanger, se réunir, mais aussi se confronter aux autres et se reconnaître socialement. En effet, l'organisation de notre société actuelle distingue les hommes selon leur fonction, leur rôle au sein de cette même

société. Le travail apporte alors un statut et de la reconnaissance qui permettent au travailleur d'exister socialement. (Muylle, 2013 ; de Nanteuil, 2020)

Pour conclure ce point, nous pouvons donc dire que le travail occupe une place importante dans la vie de l'homme, que ce soit pour subvenir à ses besoins vitaux, répondre à ses motivations personnelles ou encore bénéficier d'un statut social. Il s'agit donc d'une expérience centrale et fondatrice pour l'homme. Il travaille pour gagner sa vie, mais du travail peut découler un sentiment d'accomplissement de soi, car l'homme peut y trouver sa place et se définir au sein de la société, exercer ses talents ou encore créer de la valeur.

## **Reconnaissance au travail : définitions et enjeux**

### *La reconnaissance au travail : introduction*

Tout comme la gestion des talents, la reconnaissance au travail occupe aujourd'hui une place centrale dans la littérature professionnelle en GRH, mais aussi dans la vie des individus qui composent les organisations. Nous souhaitons ici apporter un éclairage sur cette notion particulière.

Dans le langage courant, le mot *reconnaissance* peut posséder plusieurs significations selon le contexte dans lequel il est utilisé. Lorsqu'il concerne la personne, nous pouvons dire que reconnaître consiste à identifier, voir légitimer l'individu selon ses propres caractéristiques ou ses réalisations, et donc dans sa singularité. Nous comprenons donc que la reconnaissance passe par le regard d'autrui et qu'il est question de connaître la personne pour lui apporter de la reconnaissance, car, comme le signale Muylle (2013) : « Connaître et reconnaître une personne, c'est identifier chez cette personne des traits, des signes, des caractéristiques qui permettent de la distinguer des autres. » (p.19).

À partir de cette définition langagière du terme *reconnaissance*, nous pouvons donc déterminer que la *reconnaissance au travail* est alors l'acte de reconnaître, d'identifier ou légitimer un individu dans le contexte de l'expérience travail. Brun et Dugas (2002) nous disent à ce sujet qu'il s'agit de « [...] la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur [...] » (p. 7).

Ils précisent également que la reconnaissance au travail ne s'exprime pas que par la rémunération, mais qu'il est aussi nécessaire de reconnaître l'individu par d'autres moyens. En effet, la reconnaissance au travail peut tout aussi bien être de nature organisationnelle (sécurité

d'emploi, statut dans l'organisation ou encore perspective de carrière), mais aussi symbolique (jugement d'utilité émis par les clients ou l'organisation, mais aussi jugement de beauté émis par les pairs) (Machado, 2016).

### Les dimensions de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail peut s'exercer dans quatre dimensions que nous détaillons ici :

#### 1. Reconnaître la personne :

Comme nous l'avons vu dans le cadre de la définition de la reconnaissance, il s'agit en tout premier lieu de reconnaître la personne comme un être singulier. Lui accordé cette reconnaissance existentielle, c'est reconnaître à l'individu son caractère humain et unique. On s'adresse ici à la personne elle-même plutôt qu'à la fonction que cette personne occupe dans l'organisation (Taskin & Dietrich, 2020 ; Brun, 2008).

Cette forme de reconnaissance, offerte d'emblée à tout un chacun, et approfondie par la connaissance de la personne, se passe au travers de la relation à autrui : se saluer personnellement, accepter l'individualité de l'autre, être consulté dans les processus de prise de décisions, être tenu informé ou encore être encouragé et soutenu. Reconnaître la personne au travail, c'est donc reconnaître son existence, lui donner le droit à la parole et d'avoir de l'influence sur les décisions et actions de l'organisation (Brun & Dugas, 2005). Il n'est pas question de simple politesse, mais bien d'intégration et de considération de l'individu au sein du collectif travail.

#### 2. Reconnaître les pratiques :

Il s'agit ici de reconnaître la manière dont une personne exécute son travail. Cette reconnaissance prend en considération les compétences et comportements propres à la personne, mais aussi sa créativité, son expertise ou ses qualités professionnelles (Taskin & Dietrich, 2020).

C'est donc admettre le caractère unique de cette personne au travail et sa manière personnelle de contribuer au fonctionnement de l'entreprise. C'est aussi reconnaître la qualité du travail fourni par le collaborateur (Brun, 2012).

### 3. Reconnaître les efforts :

Ce niveau de reconnaissance concerne l'investissement personnel consenti par le collaborateur, l'énergie qu'il déploie pour mener à bien son travail et faire avancer le projet de l'organisation. Il contribue au processus de travail, peu importe qu'il atteigne ou non les résultats escomptés, peu importe qu'il travaille dans l'ombre ou de manière parfaitement visible de tous.

Il est donc question de reconnaître les efforts fournis par les collaborateurs qui travaillent dans la lumière, mais aussi de reconnaître les soutiens techniques et/ou administratifs qui « contribuent au fonctionnement constant et efficace de l'organisation » (Brun & Dugas, 2005).

### 4. Reconnaître les résultats

Cette quatrième et dernière forme de reconnaissance au travail est peut-être la plus évidente de toutes. Elle consiste à reconnaître le produit du travail, le résultat final. On s'intéresse donc ici aux résultats quantifiables, observables et contrôlables obtenus par le travailleur (Brun, 2012).

Cette forme de reconnaissance est plus *conditionnelle* et est en lien direct avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle concerne principalement « l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli » par le collaborateur (Brun & Dugas, 2005).

#### Reconnaissance au travail : les effets

##### - La création identitaire de l'individu

Comme nous l'avons vu précédemment, l'homme est un animal social et donc la reconnaissance par autrui est un élément essentiel de la construction identitaire de l'individu.

La reconnaissance au travail dans ses quatre dimensions tient une place importante dans cette construction identitaire. En effet, le travail occupant une place centrale dans la vie de chaque individu, il devient inévitablement le « lieu central de la quête d'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle » (Brun & Laval, 2018, p.9). Cette reconnaissance tient donc une place prépondérante dans la construction de l'estime de soi de la personne (André, 2002).

##### - L'intensification du travail et la qualité de vie au travail

Nous constatons depuis quelques années déjà une forme d'intensification du travail. Les délais deviennent de plus en plus courts et les demandes de plus en plus nombreuses. On assiste également à une modification des formes de travail, la frontière entre la vie privée et la vie

professionnelle devient floue, tendant progressivement à disparaître avec l'apparition des nouvelles formes de travail (de Nanteuil, 2020).

Dès lors, la question de la qualité de vie au travail apparaît de plus en plus préoccupante. La notion de qualité de vie au travail est définie comme « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci » (ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle, 2013, p.27) ou encore comme « [...] le degré avec lequel les salariés ont la possibilité de satisfaire d'importants besoins personnels dans leur vécu de travail. » (Moodwork, 2020, p.20). Nous pouvons donc ici voir le lien direct entre qualité de vie au travail et reconnaissance de la personne au travail. La personne reconnue comme être unique et singulier avec ses propres compétences, idées ou encore besoins pourra bénéficier d'une meilleure qualité de vie au travail.

#### - Levier de santé et d'engagement pour les collaborateurs

Comme nous le signalent Brun & Laval (2018), de nombreuses études ont démontré l'impact du manque de reconnaissance vécu par les collaborateurs sur le mal-être, l'état de santé et l'absentéisme de ces derniers. Des chercheurs britanniques ont établi que le risque de maladie cardiovasculaire augmente de 1,7 fois lorsque la reconnaissance est absente. Selon les données d'une étude réalisée au Canada, il semblerait que l'absentéisme au travail soit influencé à la hausse par le manque de reconnaissance. D'autres encore ont étudié et démontré que la reconnaissance au travail, ou plutôt le manque ou l'absence de reconnaissance au travail peut être un facteur associé au burnout.

Des études ont également illustré le lien causal entre reconnaissance au travail et engagement des salariés. En effet, en 2011, dans son étude sur le niveau d'engagement des collaborateurs, Sheridan a relevé que la reconnaissance peut expliquer 56% des variations de l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise. Muller et Djuato (2011) ont quant à eux pu démontrer que les activités telles que la formation, la mobilité ou l'orientation professionnelle au travail favorisaient l'engagement professionnel des salariés.

Force est de constater que la reconnaissance au travail, dans ses quatre dimensions, représente ici un enjeu indéniable. Des collaborateurs reconnus seront moins absents et plus engagés vis-à-vis de l'organisation et ses objectifs.

- Agir sur la performance de l'organisation

En agissant donc sur l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise, on influence les performances de cette dernière. Un travailleur plus *engagé*, s'impliquera volontiers dans son travail et aura à cœur de favoriser l'atteinte des résultats souhaités par l'entreprise.

L'expérience réalisée par l'entreprise Rideau au Canada (citée par Brun & Laval, 2018) nous montre les résultats suivants : 2,8 fois plus de ventes sont réalisées par les personnes ayant reçu des marques de reconnaissance ; lorsque des gestes de reconnaissance sont réguliers, la rétention des salariés augmente de 6% ; une corrélation entre rétention des clients et gestes de reconnaissance est également remarquée.

Ces chiffres démontrent l'influence de la reconnaissance sur la productivité même de l'entreprise et ses performances.

- Jalousie, sentiment d'injustice et compétition

Nier les effets négatifs que peut avoir la reconnaissance au travail n'est pas opportun. En effet, il est tout à fait possible de constater que lorsque des pratiques de reconnaissance sont mises en place dans l'entreprise, jalousie, sentiment d'injustice ou compétition peuvent naître dans l'organisation. La jalousie pourrait naître si la reconnaissance apparaît inéquitable aux yeux des employés ; la compétition pourrait s'installer entre les collaborateurs pour obtenir des marques de reconnaissance par exemple (Muylle, 2013).

Cependant, ces effets néfastes peuvent être contrés lorsque la reconnaissance au travail est pratiquée avec bon sens et équité, en cherchant à reconnaître l'ensemble des collaborateurs, dans une vision inclusive et globale de l'individu.

Manque de reconnaissance et souffrance

Suivant les différents éléments que nous avons évoqués, nous pouvons donc sans conteste dire que le manque de reconnaissance présente des effets néfastes sur l'homme et sur l'entreprise.

Le manque de reconnaissance peut représenter une véritable souffrance pour l'individu, avec des effets présents sur sa santé physique et psychique comme l'ont démontré les différentes études évoquées et bien d'autres encore. Cette souffrance peut conduire certaines personnes jusqu'au suicide, comme nous avons pu le voir entre 2008 et 2009, lorsqu'une trentaine d'employés de la société France Télécom se sont donné la mort. L'un d'entre eux avait ouvertement mis en cause son employeur et ses pratiques de management, évoquant un

*management par la terreur* dans la lettre qu'il a laissée à ses proches avant de mettre fin à ses jours (Gazzane, 2016).

En 1982, au Japon, des médecins ont proposé un nouveau mot pour évoquer la souffrance au travail et les morts qui en découlent : *Karoshi*. Phénomène plus courant qu'il n'y paraît dans ce pays (190 décès constatés en 2017), ce mot désigne les personnes qui décèdent des suites d'une surcharge de travail. Surcharge qui pourrait être évitée si l'individu était reconnu et considéré, si on lui reconnaissait son caractère humain et qu'on s'interdisait de lui attribuer les propriétés d'une machine inépuisable dont l'existence est vouée à l'organisation qui l'occupe (Murakami, 2018).

Ces exemples extrêmes nous montrent à quel point le travail, et le vécu qui y est expérimenté peuvent avoir une influence sur la vie du collaborateur.

Mais au-delà de l'individu, c'est aussi l'organisation qui est impactée. La vie de l'organisation est tributaire de celle de ses collaborateurs. Un salarié malade ou démotivé sera plus régulièrement absent comme le démontrent les nombreuses études sur le sujet (Gallois, 2009 ; Grégoir, 2011, Harrison & Price, 2003 ; Maley, 1995). Le manque de reconnaissance vécu par les travailleurs peut aussi conduire à un turnover plus élevé dans l'entreprise, celle-ci devant alors concentrer plus de temps et de ressources au recrutement et à la formation de nouveaux collaborateurs. C'est alors toute la structure de l'entreprise qui se voit désorganisée, sa performance globale pouvant s'en retrouver diminuée.

## **Conclusion**

Le travail tient une place importante dans la vie de l'individu en société. Il lui permet de subvenir à ses besoins vitaux et participe activement à la création de son identité sociale. Mais le travail a aussi un impact sur la vie de cet individu : rythme de vie, santé, ou encore émotions sont tout autant d'éléments personnels qui sont indéniablement influencés par l'expérience de travail de l'individu. Il apparaît donc important que l'individu puisse rencontrer ses aspirations et se sentir reconnu dans et pour son travail.

Cette reconnaissance peut se rencontrer dans quatre dimensions : personne, pratique, effort, résultat. Elle peut avoir une influence indéniable sur l'homme, tant au niveau psychologique que physique, ainsi que sur l'entreprise, comme nous le montre les différentes études que nous avons pu consulter. La quête de reconnaissance, tant pour le collaborateur que pour l'entreprise, devient donc aujourd'hui un enjeu majeur qu'il convient de placer au centre de sa réflexion.

### **III. Gestion des talents et reconnaissance : conditions et formes pour l'intégration et la reconnaissance de la personne humaine singulière**

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie de cet exposé, la gestion des talents représente une préoccupation importante depuis un peu plus de 20 ans, que ce soit au niveau des entreprises ou de la littérature, même si la notion de *talent* reste floue, bénéficiant de diverses définitions. De même que les enjeux, les objectifs ou les moyens d'action dans cette *guerre des talents* restent multiples, il n'existe pas de recette miracle à proposer aux entreprises, pas de baguette magique offrant l'opportunité à ces dernières de s'assurer de la fidélité de leur personnel.

La reconnaissance quant à elle, représente un enjeu majeur dans la construction identitaire de l'individu, mais elle a également une influence sur sa santé et son engagement vis-à-vis de l'organisation. Tous ces éléments viennent alors impacter la performance globale de l'entreprise. De plus, nombre de voix s'élèvent au sein des collectifs de travail pour réclamer plus de considération, plus de reconnaissance envers ceux qui consacrent une grande partie de leur vie au travail.

Nous voyons ici une opportunité offerte par ces deux thématiques, à savoir l'intégration et la reconnaissance de la singularité de la personne humaine dans l'organisation. En effet, à l'aide des différents processus intervenant dans la gestion des talents, il apparaît possible de favoriser cette reconnaissance tant recherchée par les travailleurs.

#### **Gestion des talents : Pour qui et pourquoi ?**

##### *L'humanisme au centre de la réflexion sur la gestion des talents*

Bien que nombre d'entreprises adhèrent à la vision élitiste du talent (d'Armagnac et al., 2016), Buckingham et Vosburgh partent du principe que le talent est « [...] inhérent à chaque personne. » (2001, p.18). Ils insistent sur le rôle de la fonction RH, qui doit alors « [...] se concentrer sur les talents uniques de chaque employé et sur la bonne façon de transformer ces talents en performance durable. » (p.18-19). Une entreprise a dès lors tout intérêt à veiller à obtenir le meilleur de l'ensemble de ses collaborateurs plutôt que de chercher à avoir en son sein les meilleurs collaborateurs. Il s'agit ici d'une vision inclusive, prenant en considération l'ensemble des collaborateurs, comme le soulignent Nijs et al. (2014). Dans cette optique, la gestion des talents s'adresse alors à tous les collaborateurs d'une organisation, qu'ils occupent

la fonction la plus prestigieuse ou qu'ils soient tout au bas de l'échelle hiérarchique de ladite organisation.

### *Une approche de la singularité de l'individu*

Si l'on choisit d'adhérer à la vision large et démocratique du talent, on s'adresse à tous les collaborateurs. Et bien que la définition claire d'un processus de gestion des talents, offrant des opportunités identiques pour tous, soit un gage d'égalité au sein de l'organisation, il est important de ne pas nier le caractère unique de l'individu. Chaque être humain qui compose l'organisation aura des besoins et des attentes qui lui sont propres, mais aussi un potentiel unique et le processus de gestion des talents (observation, identification, planification) doit pouvoir considérer et répondre à ces individualités dans le but de favoriser la reconnaissance de la personne.

En fonction de l'identification des talents qui aura pu être effectuée et des aspirations de l'individu, une version personnalisée du développement du talent pourra être mise en place en offrant au collaborateur :

- La possibilité de se projeter à moyen ou long terme dans l'entreprise via les perspectives d'évolution ou de mobilité,
- La participation à des projets en adéquation avec ses attentes et aptitudes,
- Un parcours de formation adapté et individuel,
- Des conditions de travail ajustées à ses besoins et à sa personnalité,
- Un système de rémunération juste et proportionnel à sa contribution aux performances de l'entreprise.

Le défi pour l'organisation étant de pouvoir définir les dispositifs de développement proposés au sein du processus de gestion des talents, et de les adapter à l'individu pour lui permettre de se réaliser au sein de l'organisation.

En proposant de s'intéresser à chacun des salariés de l'entreprise, cette approche particulière du talent peut être vectrice de reconnaissance au travail dans ses quatre dimensions pour l'ensemble des collaborateurs ; car comme nous le disions précédemment, la reconnaissance au travail consiste à identifier les caractéristiques singulières d'un individu et de lui démontrer que sa contribution à la vie de l'organisation est appréciée à sa juste valeur.

### Allier stratégie et responsabilité sociétale des entreprises

En plus de l'influence indéniable que peut avoir l'approche démocratique des talents sur la marque employeur (la réputation employeur d'une organisation dépendant fortement des dires de ses collaborateurs), il est aussi question de stratégie et de RSE.

La mise en place d'un processus de gestion des talents au sein de l'organisation peut permettre à cette dernière de visualiser et utiliser au mieux les talents qui la composent. En cherchant à détecter et développer ses talents, elle pourra alors acquérir un avantage stratégique indéniable face à ses concurrents. En outre, dans sa vision humaniste, la gestion des talents peut favoriser le partage d'idées et de connaissances au sein de l'organisation, qui pourra alors proposer de nouveaux projets ou améliorer encore ceux qui existent. Cette approche est en effet à la source d'un climat de travail plus collégial, agréable et motivant pour les collaborateurs (Bothner, Podolny & Smith, 2011). Pour leur part, Yost et Chang (2009), soutiennent qu'il est nécessaire pour les organisations d'essayer d'aider l'ensemble de leurs collaborateurs à réaliser leur plein potentiel. Et ce afin de faire face aux diverses pénuries sur le marché du travail en lien avec le risque que représente alors une stratégie basée sur *l'investissement* (temps, argent, énergie) sur seulement quelques personnes au sein de l'organisation.

Aux côtés de ces aspects, nous retrouvons également la RSE, qui consiste en la « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (SPF Économie, 2021). Outre sa performance économique, aujourd'hui l'entreprise est également évaluée sur son impact social et environnemental. Ces préoccupations attirent actuellement toutes les attentions. Une organisation qui place l'humain au centre de sa réflexion et qui cherche à promouvoir la singularité et le développement de ses collaborateurs se montre alors à l'écoute de la société dans laquelle elle évolue et répond aux attentes de cette dernière.

### **Gestion des talents : quels sont les risques ?**

#### Tendre vers l'élitisme

D'après le Hudson Report (2007), 52% des entreprises australiennes (sur un échantillon de 7500 entreprises) ont mis en place une politique de gestion des talents qui se concentrent sur les *hauts potentiels*. Ces individus bénéficient d'un traitement particulier au sein de ces organisations (programmes de formation, relations privilégiées avec les dirigeants, promotions et propositions de mobilité pour répondre à leurs attentes, etc.).

Lorsqu'une entreprise met en place des pratiques de gestion des talents, elle risque inévitablement de tendre vers l'élitisme en se concentrant sur un groupe restreint d'individus qui auront été identifiés comme haut potentiel pour l'entreprise (Dejoux, 2013 ; Lacey & Grobes, 2014). Ce faisant, l'entreprise laissera *de côté* une bonne partie de ses collaborateurs qui, dans leur volonté d'évoluer, se tourneront alors vers d'autres organisations. De plus, l'entreprise pourra alors être confrontée à l'apparition de commentaires négatifs relayés sur les réseaux sociaux ou les différents sites d'évaluation d'entreprise (Peretti et al., 2018).

L'orientation vers la vision démocratique du talent permet d'éviter ce piège de l'élitisme en se préoccupant du développement de tous les collaborateurs.

### *Tendre vers l'égalité*

D'autre part, l'entreprise qui souhaiterait adopter la vision inclusive de la gestion des talents pourrait tendre à la mise en place d'un système égalitaire entre les salariés, en offrant à tous les mêmes rétributions, les mêmes opportunités d'évolution, etc.

En nous référant ici aux théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), nous pourrions voir alors apparaître des insatisfactions, en lien avec la justice distributive particulièrement. En effet, si tous les travailleurs se voient octroyer les mêmes avantages financiers par exemple, sans tenir compte de leur investissement personnel ou des résultats obtenus, ils en viendront alors à se poser la question de la justice distributive au sein de l'entreprise. Dès lors se pose la question de l'équité plutôt que de l'égalité.

L'orientation vers l'individu permettra alors de tendre à l'équité plutôt qu'à l'égalité dans une vision inclusive du caractère singulier du collaborateur de l'entreprise.

### **La gestion des talents comme vecteur de reconnaissance au travail**

Que cela soit dans sa perspective élitiste, élargie ou humaine, la gestion des talents peut être vectrice de reconnaissance. En effet, en accordant de l'attention au collaborateur, en cherchant à le connaître, l'organisation le reconnaît et le valorise. Cependant, il semble évident que ces différentes perspectives ne soient pas toutes porteuses des mêmes formes de reconnaissance.

Dans sa perspective élitiste, la gestion des talents mettra principalement l'accent sur la reconnaissance de la personne et des résultats et partiellement sur les pratiques et les efforts. Il en va de même de la perspective élargie. Ces deux visions de la gestion des talents se borneront à s'intéresser à quelques collaborateurs qui sauront se démarquer des autres, par la qualité de

leurs résultats ou la mise en avant de leurs compétences visibles. Cette orientation de la gestion des talents favorisera la reconnaissance au travail pour quelques collaborateurs de l'entreprise, qui bénéficieront de certaines formes de reconnaissance (pécuniaire, mais aussi perspective d'évolution, plan de carrière, formations, récompenses diverses, etc.).

C'est alors ici que ces deux orientations pourront être des vecteurs de déni de reconnaissance. En effet, bien qu'ils participent à l'effort collectif, les collaborateurs qui ne sont pas considérés comme haut potentiel ou exceptionnel se verront exclus des plans stratégiques de l'entreprise. Ils pourront alors se sentir non reconnus dans le domaine existentiel et voir ainsi leur estime d'eux-mêmes ainsi que leur motivation diminuées, impactant leur identité et le sens même qu'ils attribuent au travail. En outre, ces deux perspectives peuvent influencer le contexte de compétition qui peut apparaître en entreprise. Les collaborateurs cherchant à s'assurer un avenir au sein de l'organisation et voulant s'attirer les faveurs de leurs supérieurs et du département RH pourront être tentés de se mettre en avant, au risque de dévaloriser leurs collègues.

Nous pouvons percevoir ici tout l'intérêt de la perspective inclusive de la gestion des talents. En s'intéressant à l'ensemble des collaborateurs, elle favorise la reconnaissance existentielle de ces derniers, tout en continuant d'insister sur les trois autres dimensions de la reconnaissance. Ce faisant, elle participe aussi à la reconnaissance des trois dimensions du travail.

### **Reconnaissance au travail : opérer sur les trois dimensions du travail**

#### *Reconnaître l'expérience objective*

Comme évoqué précédemment, l'expérience objective du travail consiste en les résultats du travail, autrement dit le produit de ce dernier. La reconnaissance de cette expérience passe particulièrement par les trois dimensions de reconnaissance au travail suivantes : les pratiques, l'investissement, et enfin, les résultats.

La reconnaissance des pratiques : cette forme de reconnaissance prend en considération les comportements, les qualités professionnelles et les compétences du travailleur, indépendamment des résultats obtenus. Il est alors question ici de souligner la qualité du travail fourni par le collaborateur. Mais la reconnaissance des pratiques peut aussi porter sur des éléments moins visibles du travail, comme la créativité, l'innovation ou encore la recherche de l'amélioration continue des pratiques.

La reconnaissance des efforts : Il est ici question de l'investissement dont fait preuve le collaborateur dans le but de participer au processus de travail, et ce toujours indépendamment des résultats. Il s'agit donc de reconnaître l'implication du collaborateur, l'énergie qu'il déploie bien que les conditions soient parfois difficiles. Concrètement, on touche ici à des domaines tels que la créativité, les capacités de planification ou d'organisation ou encore le temps consacré à la tâche.

La reconnaissance des résultats : Cette forme de reconnaissance est peut-être la plus évidente de toutes. Il s'agit ici de porter un jugement sur les fruits du travail. Elle se manifeste une fois le travail achevé. Et à l'inverse des deux précédentes qui peuvent se manifester pendant que la tâche est effectuée et sans tenir compte des résultats, cette dernière est plus conditionnelle.

C'est souvent cette dernière forme de reconnaissance qui engendre le contexte compétitif entre les collaborateurs d'une même organisation. C'est pourquoi il est crucial de développer les autres formes de reconnaissance afin de « [...] surpasser une orientation exclusive sur les résultats qui risque d'occulter la réalité du processus de travail qui se vit au quotidien en termes d'efforts, d'investissement affectif, de prise de risques et de résolution de problèmes. » (Muyllé, 2013, p. 29).

La gestion des talents peut participer à la reconnaissance de l'expérience objective du travail grâce à son processus cyclique en trois phases. En effet, grâce à l'observation des individus (phase d'identification des talents), il sera possible de déceler les pratiques, les efforts ou encore les résultats et de chercher à les *valoriser* à l'aide des processus intervenants lors du développement des talents ou leur planification (évaluation, formation, coaching, rémunération, mobilité). La fonction RH et le manager jouent donc ici un rôle central, puisque ce sont eux qui prennent part à ces trois phases du cycle de la gestion des talents.

#### *Reconnaître l'expérience collective*

Pour opérer la reconnaissance dans la dimension collective du travail, il conviendrait de « concilier valorisation de la singularité de chaque individu et la consolidation du collectif. » (Chanlat & Bruna, 2011). À l'heure de la montée de l'individualisme et de la fragilisation des solidarités dans la société, l'expérience de travail constitue un véritable lieu de création du lien social. Et s'il est crucial de reconnaître le caractère d'individu à part entière de la personne, il est tout aussi important de se pencher sur l'aspect collectif de cette expérience sociale au centre de la vie de l'individu.

Dans cette perspective, il convient alors d'encourager les solidarités au sein du collectif travail tout en essayant de limiter la compétition qui peut y naître. Dans cet esprit, les pratiques de reconnaissance et de gestion des talents, bien qu'individuelles, doivent être offertes à tous et adaptées à la réalité de l'individu. En centrant son approche talent sur la vision inclusive, l'organisation s'adresse au collectif, reconnaît ce dernier et évite ainsi l'élitisme et la représentation compétitive qui peut en découler.

Par ailleurs, en cherchant à encourager les solidarités, l'organisation pourra permettre à la reconnaissance de naître à tous les niveaux et dans tous les sens de l'organisation, que ce soit de manière verticale ou horizontale.

### *Reconnaître l'expérience subjective*

L'expérience subjective concerne l'expérience vécue par le collaborateur au travail et le sens qu'il attribue à ce dernier. Il est encore ici question de singularité, chacun vivant et ressentant les choses de manière unique. En orientant les pratiques de reconnaissance vers l'individu et en adaptant le processus de gestion des talents selon les attentes uniques du collaborateur, l'organisation reconnaît ici le caractère subjectif du travail.

Répondant ainsi à une attente du salarié, l'organisation lui permet de développer son identité et son caractère singulier. En outre, la reconnaissance de l'expérience subjective peut venir influencer le sens que l'individu confère au travail, car la manière dont l'individu perçoit le travail dépasse le fait d'obtenir une rétribution financière. Et en accordant la reconnaissance, le travail peut alors devenir source de plaisir et satisfaction chez le collaborateur (Muylle, 2013).

### *Opérer sur les trois dimensions du travail au travers de trois formes de reconnaissance*

Qu'il s'agisse de reconnaître la dimension objective, subjective ou collective, il est possible de passer par différentes formes de reconnaissance : financière, organisationnelle ou encore symbolique. Et ces trois formes de reconnaissance peuvent s'appliquer dans le talent management. (Machado, 2016)

La reconnaissance financière est sans aucun doute la plus évidente de toutes, celle qui survient naturellement à l'esprit lorsqu'on pense *reconnaissance au travail*. Elle répondra tout particulièrement aux dimensions *objective et collective* du travail et aux dimensions *personnes et résultats* de la reconnaissance au travail. Cette forme de reconnaissance consiste en la rémunération (au sens large) et les différentes primes qui peuvent être attribuées à l'individu ou

au groupe. Elle participe activement à la « [...] reconnaissance concrète de la valeur du travail fourni [...] » (Machado, 2016, p. 354). La reconnaissance financière s'exprime au niveau institutionnel. C'est en effet l'organisation qui met en place sa politique de rémunération (Brun & Dugas, 2002). Cependant, bien qu'elle soit instituée dans un cadre défini, il est tout à fait possible de la rendre personnalisable, dans l'optique d'une gestion des talents centrée sur l'individu qui favorisera la reconnaissance de la personne et de sa singularité (plan cafétéria, choix du type de bonus, élargissement des bornes salariales, etc.) (Talentsoft, 2016).

La reconnaissance organisationnelle, quant à elle, s'intéresse plus précisément à l'individu. Il peut s'agir des pratiques organisationnelles de gestion des talents (identification, entretiens de fonctionnement ou d'évaluation, plan de formation et de développement, coaching ou encore gestion des carrières). Mais la reconnaissance organisationnelle concerne également la possibilité pour les salariés de se situer dans l'organisation (statut, qualification) ou la sécurité d'emploi. Elle offre à l'individu la possibilité de se projeter dans le temps au sein de l'organisation et de se sentir soutenu au quotidien. Cette forme de reconnaissance participera à la reconnaissance des dimensions *objectives et subjectives* du travail. En outre, elle s'insèrera dans les pratiques de reconnaissance dédiées aux *quatre dimensions de la reconnaissance au travail* (personne, pratique, effort, et résultats). Cette reconnaissance s'exprime au niveau institutionnel, mais aussi au niveau hiérarchique. L'organisation met en place la politique générale d'application dans l'entreprise et le gestionnaire participe à ces processus (Machado, 2016 ; Brun & Dugas, 2002).

Enfin, la reconnaissance symbolique s'adresse tout autant aux dimensions *objective, que subjective ou collective* du travail. Dans cette forme de reconnaissance, il est question de jugements d'utilité et de beauté. Le jugement d'utilité concerne « [...] l'utilité sociale, économique et technique du travail accompli [...] » (Machado, 2016, p.354). Il s'opère par le regard des clients, de la société ou de l'employeur et s'adresse en général à l'individu. Le jugement de beauté quant à lui concerne « [...] la qualité du travail accompli [...] » (Machado, 2016, p.355), mais aussi les pratiques ou les efforts du travailleur. Il s'adresse à l'individu ou au collectif et passe par le regard des pairs, des clients ou de l'employeur. L'un comme l'autre de ces jugements s'effectuent au travers de la communication, tant verbale qu'écrite, et ils répondent aux *quatre dimensions de la reconnaissance au travail*. De manière générale, ils concernent la « [...] qualité perçue du service rendu [...] » (Machado, 2016, p. 354). La reconnaissance symbolique se passe tant aux niveaux institutionnel et hiérarchique qu'aux niveaux horizontal (entre collègues), externe (clients ou autres partenaires), ou encore social

(utilité sociale de certains corps de métier) (Brun & Dugas, 2002). La gestion des talents peut participer activement à cette forme de reconnaissance grâce à sa volonté d'observer les individus, qui permettrait alors de communiquer au travailleur le jugement d'utilité ou de beauté qui est posé sur son travail.

## **Conclusion**

Que l'on considère une approche exclusive de la gestion des talents ou que l'on se tourne vers son orientation inclusive et démocratique, cette dernière est vectrice de reconnaissance au travail. Cependant, nous notons qu'il existe certaines conditions pour que le talent management favorise la reconnaissance au travail pour l'ensemble des individus qui composent l'organisation, évitant ainsi d'être un vecteur de déni de reconnaissance. Il semble nécessaire que l'humanisme et l'inclusion soient placés au centre de la réflexion. En effet, dans une volonté de considérer la singularité des individus, la gestion des talents dans son orientation démocratique, et tous les processus qui s'y rapportent participent à la reconnaissance existentielle de l'ensemble de ces derniers. Mais aussi à la reconnaissance de leurs pratiques, de leurs efforts ou de leurs résultats. Et c'est en développant une culture d'entreprise orientée vers la communication et le feedback, mais aussi par le travail de fond fourni par la fonction RH et l'équipe managériale que cette reconnaissance prendra forme.

En se concentrant sur l'ensemble des individus en son sein, l'organisation leur permet de développer leur identité personnelle et professionnelle, mais aussi de se projeter sur du long terme au sein de l'entreprise, ce qui pourra être source de satisfaction et de bien-être pour ces derniers. En proposant un processus de gestion des talents (identification, développement, planification) résolument tourné vers l'humain et sa singularité, chacun des collaborateurs de l'organisation peut prendre conscience de sa valeur et se sentir reconnu pour son investissement dans son travail.

En outre, la gestion des talents permet de travailler sur la reconnaissance des trois dimensions du travail. Premièrement, elle permet d'opérer sur la reconnaissance de l'expérience objective en cherchant à reconnaître les pratiques, les efforts ou encore les résultats des individus. Qu'il s'agisse de reconnaissance financière, organisationnelle ou symbolique, ces dernières permettent de valoriser l'individu et de reconnaître son investissement et sa valeur au sein de l'organisation.

Deuxièmement, la gestion des talents permet d'opérer sur la reconnaissance de l'expérience subjective du travail, grâce aux formes de reconnaissance organisationnelle ou symbolique. Ces deux formes de reconnaissance participent au développement de l'identité et du caractère singulier de l'individu dans l'entreprise.

Enfin, la gestion des talents participe à la reconnaissance de l'expérience collective du travail. Et c'est ici avec la reconnaissance financière ou symbolique qu'elle peut contribuer à valoriser

la dimension collective du travail sans pour autant nier le caractère singulier de l'individu. Elle permet en effet de valoriser le collectif travail et de favoriser le partage et la communication entre pairs en développant un climat de justice au sein de l'organisation.

Nous percevons donc ici les liens qui peuvent être créés entre talent management et reconnaissance au travail, mais aussi la possibilité de favoriser la reconnaissance du caractère singulier de l'individu pour tous les collaborateurs lorsque le talent management est instauré dans une perspective inclusive et démocratique au sein des organisations.

## **Bibliographie**

- André, C. (2002). L'estime de soi au quotidien. *De la reconnaissance à l'estime de soi*. Sciences Humaines (131).
- Besseyre des Horts, C. H. (2015). *RH au quotidien*. Paris: Dunod.
- Bothner, M. S., Podolny, J. M., & Smith, E. B. (2011). Organizing contest for status: The Matthew effect vs. the Mark effect. *Management Science* (57/3), pp. 439-457.
- Brun, J. P. (2008). La reconnaissance au travail. *Sciences Humaines (Grand Dossier n°12)*.
- Brun, J. P. (2012). La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration. *Effectif* (15/1).
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens. . *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). la reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion* (30/2), pp. 19-88.
- Brun, J. P., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail. 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Paris: Eyrolles.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's talent, stupid! *Human Resource Planning* (24/4), pp. 17-23.
- Chanlat, J. F., & Bruna, M. (2011). Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management. *ENA Hors les Murs* (415), pp. 11-15.
- Cheese, P., Thomas, R. T., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Londres: Kogan Page.
- d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH* (3/3), pp. 9-41.
- de Nanteuil, M. (2020). Slides de présentation. *Sociologie du Travail*. UCL.
- Dejoux, C. (2013). La gestion des talents. Dans Studyrama, *Les nouveaux métiers RH* (pp. 111-139). Collection Focus RH: Studyrama.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents, la GRH d'après-crise*. Paris: Dunod.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Paris: Dunod.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis. Dans K. A. Heller, *International handbook of giftedness and talent*. (pp. 67-79). Oxford: Elsevier.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, .. N., & Gonzalez-Crus, T. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource management Review* (23), pp. 290-300.
- Gallois, P. (2009). *L'absentéisme : comprendre et agir*. Editions Liaisons.
- Gazzane, H. (2016). Suicides à France Télécom : le rappel des faits. *Le Figaro.fr*.
- Granger, R. (2021). *Comment gérer les talents?* Dossier Gestion des compétences. Fiches pratiques. Manager go!.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review* (12), pp. 9-22.

- Grégoir, B. (2011). *L'absentéisme au travail : révélateur d'un mal organisationnel*. Récupéré sur Research Gate.
- Harrison, D. A., & Price, K. H. (2003). Context of consistency in absenteeism: studying social and dispositional influences across multiple settings. *Human Resource Management Review* (13), pp. 203-225.
- Hudson Report. (2007). *HR Insights: high potential programs, investing in long term business leadership*. Sydney: Hudson Highland Group.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in multinational companies in Beijing : Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business* (45/2), pp. 179-189.
- Janssens, H. (2020). *Talent management: pourquoi et comment miser sur les talents?* Cefora.
- Lacey, M., & Grobes, K. (2014). Talent Management collides with corporate social responsibility: Creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development* (33/4), pp. 399-409.
- Larousse. (2021). *Travail, Travaux*. Récupéré sur Larousse en ligne: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284#:~:text=Activit%C3%A9%20de%20l'homme%20appliqu%C3%A9e,exerce%20%3A%20Le%20travail%20en%20usine>.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review* (16/2), pp. 139-154.
- Machado, T. (2016). Reconnaissance au travail. . Dans G. Valléry, *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 353-356). Paris: Dunod.
- Maley, E. (1995). L'absentéisme, un baromètre social très sensible. *Stratégie Santé Mentale Mensuel* (67), pp. 24-25.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. (2013). "Qualité de vie au travail". *Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013*. France.
- Moodwork, le lab RH, Emlyon Business school. (2020). *Au-delà du collectif, l'individu au coeur de la QVT. de la théorie à la pratique*. France: Moodwork.
- Moukaf, A. (2020). *La gestion des talents, un levier de performance pour l'entreprise*. Récupéré sur RH Info: <https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2020/la-gestion-des-talents-un-levier-de-performance/>
- Müller, J., & Djuato, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (82), pp. 46-62.
- Murakami, K. (2018). Death from overwork still leaving its stamp on corporate work. *Le progrès en procès, Manière de voir. Le monde diplomatique*, p. 161.
- Muyllé, K. (2013). *De la souffrance à la reconnaissance au travail*. Tournai: ESP - EEPSCF.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business* (43/2), pp. 180-191.
- Pachulski, A. (2015). Le management des talents. Dans C. H. Besseyre des Horts, *RH au quotidien* (pp. 64-77). Paris : Dunod.

- Peretti, J. M., Plane, J. M., Scouarnec, A., & Thévenet, M. (2018). *Une vision des ressources humaines sans frontières. Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens*. Caen: EMS Editions.
- Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). Talent Management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing. . *International Journal of Human Resource Management* (22/16), pp. 3413-3428.
- Rey, A. (2019). *Le Robert, dictionnaire historique de la langue française*. . Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Sheridan, K. (2011). *Building a magnetic culture*. McGraw-Hill professional.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- SPF-Economie. (2021). *Responsabilité sociétale des entreprises*. Récupéré sur Belgium.be: [https://www.belgium.be/fr/economie/developpement\\_durable/economie\\_durable/responsabilite\\_societale\\_des\\_entreprises](https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises)
- Talentsoft. (2016). *Gestion de la rémunération : cap sur l'individualisation*. Récupéré sur Talentsoft: <https://www.talentsoft.fr/news/parlons-rh/gestion-de-la-remuneration-cap-sur-lindividualisation>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. . Londres: CIPD.
- Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology* (2/4), pp. 442-445.

## **Partie II**

### Entre atouts et vulnérabilités : l'adulte HPI en entreprise

Promoteur : Gobert, Patrice.  
Psychologie du Travail.

<b>INTRODUCTION</b>	<b>41</b>
<b>I. CARACTÉRISTIQUES DE L'ADULTE À HAUT POTENTIEL INTELLECTUEL OU « SURDOUÉ »</b>	<b>42</b>
<b><u>BRÈVE HISTOIRE DE LA MESURE DE L'INTELLIGENCE (WAHL, 2019)</u></b>	<b>42</b>
<b><u>LE WAIS-IV (WAHL, 2019)</u></b>	<b>43</b>
<b><u>QI, CAPACITÉS COGNITIVES ET HAUT POTENTIEL INTELLECTUEL</u></b>	<b>44</b>
<b><u>HPI ET ATYPISME NEUROPHYSIOLOGIQUE</u></b>	<b>45</b>
<b><u>CARACTÉRISTIQUES ET SPÉCIFICITÉS DU HAUT POTENTIEL</u></b>	<b>46</b>
<b><u>UNE PERSONNALITÉ COMPLEXE</u></b>	<b>46</b>
<b><u>LES HPI ET LA SOCIABILITÉ</u></b>	<b>50</b>
<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>51</b>
<b>II. L'ADULTE HPI EN ENTREPRISE</b>	<b>52</b>
<b><u>LA REPRÉSENTATION DES SURDOUÉS DANS LA SOCIÉTÉ</u></b>	<b>52</b>
<b><u>L'ADULTE HPI ET SA RELATION AU MONDE</u></b>	<b>53</b>
<b><u>HAUT POTENTIEL INTELLECTUEL ET TRAVAIL</u></b>	<b>54</b>
<b><u>ENTRE ATOUTS ET VULNÉRABILITÉS</u></b>	<b>55</b>
<b><u>1 : L'INTENSITÉ</u></b>	<b>56</b>
<b><u>2 : L'APPROCHE</u></b>	<b>56</b>
<b><u>3 : LA SYNCHRONISATION</u></b>	<b>57</b>
<b><u>4 : LA DIFFÉRENCE DE PENSÉE</u></b>	<b>58</b>
<b><u>5 : L'IDÉALISME ET LE PERFECTIONNISME</u></b>	<b>59</b>
<b><u>6 : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE</u></b>	<b>60</b>
<b><u>HAUT POTENTIEL CADRE</u></b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>65</b>

## Introduction

Zèbre, Surdoué, Haut Potentiel intellectuel, Douance, Cerveau atypique. Qu'entend-on exactement par-là ? Qui sont ces personnes que l'on qualifie comme tel ? Sont-elles véritablement différentes du reste de la population ou est-ce simplement un vocable à la mode ? Souvent associée à d'innombrables difficultés que rencontreraient ces personnes *hors normes*, cette terminologie désigne en réalité un faible pourcentage de la population doté de capacités intellectuelles largement supérieures à la moyenne.

J'ai choisi de m'intéresser à ce sujet sous le spectre du monde du travail. En entamant mes recherches, j'ai eu l'occasion de m'apercevoir qu'une abondance de travaux empiriques existait sur les enfants à haut potentiel intellectuel, de leur détection à leur intégration scolaire ou sociale. Il n'en va pas de même avec les adultes. La littérature francophone sur le sujet ne regorge pas de sources diversifiées. Il existe certains auteurs, comme Monique de Kermadec par exemple, qui proposent quelques ouvrages sur les adultes surdoués, mais ils ne sont pas légion. Les sources sont plus nombreuses du côté anglo-saxon, et plus particulièrement aux États-Unis. La littérature sur la *Giftedness* y est en effet riche et variée, passant des ouvrages « tout public » à la littérature scientifique la plus pointue.

À la lecture de l'ouvrage « Adultes sensibles et doués, trouver sa place au travail et s'épanouir » de Ariel Adda et Thierry Brunel (2015), j'ai pu remarquer que je n'étais pas seule à faire ce constat. Ces auteurs précisent en effet que « Le sujet des adultes doués au travail a été jusqu'ici très peu étudié et aucun ouvrage de référence en langue française n'a pris le temps de faire état de la réalité concrète des surdoués confrontés au monde professionnel avec des interviews et témoignages dans les métiers les plus divers »(p.20).

Ce constat m'a poussé dans ma volonté de m'intéresser à ce sujet passionnant et complexe. J'ai donc entrepris de lire tout ce que je pouvais trouver d'intéressant sur les adultes surdoués et de vous proposer ici un état des lieux de la recherche à ce sujet pour répondre à la question suivante : Les surdoués rencontrent-ils des difficultés particulières pour s'intégrer dans le monde de l'entreprise ?

Ce travail de recherche sera subdivisé en deux parties. La première partie se concentrera sur la mise en lumière des différentes facettes du haut potentiel intellectuel, de sa définition théorique aux différentes caractéristiques qui le composent. Dans la seconde partie, nous aborderons plus précisément la question de l'adulte surdoué en entreprise, ses vulnérabilités et ses atouts.

## **I. Caractéristiques de l'adulte à haut potentiel intellectuel ou « surdoué »**

Avant d'aborder la question des difficultés (ou facilités) rencontrées par l'adulte dit « surdoué » dans le monde du travail, il apparaît opportun de proposer les bases théoriques nécessaires à la compréhension de ce qu'est exactement le haut potentiel intellectuel. Nous vous proposons donc ici de le définir et d'y apporter les nuances nécessaires permettant de comprendre aisément la suite de cet exposé.

### **Brève histoire de la mesure de l'intelligence (Wahl, 2019)**

L'intelligence humaine questionne et fascine depuis *toujours*. Les philosophes anciens, précurseurs des psychologues, s'essayaient déjà à l'exercice de la définition de l'intelligence ou encore à des formes de classification de cette dernière. Socrate, par exemple, s'employait à comparer l'intelligence humaine à l'intelligence animale, choisissant de classer la première supérieure à la seconde. Nombre de philosophes et psychologues après lui se sont également essayés à la définition et à la classification de l'intelligence.

C'est au début du 20<sup>e</sup> siècle qu'apparaissent les premières méthodes standardisées de mesure de l'intelligence. Alfred Binet, psychologue français (1847 – 1911), aidé par Théodore Simon, psychiatre, propose en 1905 une échelle de mesure de l'intelligence, sur la base du recensement des aptitudes moyennes selon les classes d'âges des populations étudiées (des enfants et adolescents). Bien que cette échelle soit d'origine française, c'est aux États-Unis qu'elle provoquera l'enthousiasme dans la communauté scientifique.

En 1911, Lewis Terman, psychologue de l'Université Stanford, proposera une révision de l'échelle Binet-Simon en la testant sur un plus grand échantillon et proposera également une extension de l'échelle pour les adultes. Cependant, avec l'arrivée de la Première Guerre mondiale, il est difficile de mettre en place des tests à grande échelle pour ces deux échelles.

C'est en 1939 que naît le test d'intelligence le plus connu et reconnu. David Wechsler, psychologue new-yorkais, propose l'échelle Wechsler-Bellevue, du nom de l'hôpital dans lequel il exerçait. Spécialement destinée à l'étude de l'intelligence chez les adultes, cette échelle s'impose dans les milieux scientifiques et, c'est en 1955 qu'elle prend son nom actuel, la *Wechsler Adult Intelligence Scale* ou *WAIS*.

Wechsler proposera également une nouvelle échelle pour les enfants de 6 à 16 ans, la *Wechsler Intelligence Scale for Children* ou *WISC*. Il présentera un peu plus tard une version pour les plus jeunes enfants, la *Wechsler Preschool and Primary Intelligence Scale*, ou *WPPSI*.

À ce jour, bien que d'autres tests existent, les tests de Wechsler sont toujours régulièrement utilisés pour mesurer les capacités intellectuelles et cognitives, autrement dit l'intelligence. Ces tests sont révisés de manière périodique. Les versions actuelles sont la WAIS-IV pour les adultes et le WISC-V et WPPSI-IV pour les enfants.

### **Le WAIS-IV (Wahl, 2019)**

L'échelle WAIS-IV, qui propose donc de mesurer le quotient intellectuel (QI), est le test d'intelligence cognitive pour adulte le plus utilisé au monde. Son édition actuelle est parue en 2011 en France (2008 aux États-Unis). Ce test est adapté à la langue, mais aussi à la culture de la région géographique dans lequel il est proposé, ce qui explique la durée entre la parution américaine et française. À titre d'exemple, bien que la langue soit sensiblement la même, la version française ou québécoise du test n'est pas identique, certaines références culturelles étant adaptées à la région.

Le WAIS propose une multitude de questions réparties en quatre dimensions :

- Compréhension verbale,
- Raisonnement perceptif,
- Mémoire de travail,
- Vitesse de traitement.

Ces dimensions étant encore subdivisées en « subtests » (vocabulaire, similitude, compréhension, puzzles visuels, etc.).

Le protocole de passation des tests est standardisé et les résultats, une fois additionnés entre eux, donnent le score de QI final. Étant donné la conception du test en « sous-catégories », un même score de QI peut représenter différents profils de capacités intellectuelles et cognitives.

Le WAIS-IV propose une classification des scores obtenus sous forme de courbe de Gauss (figure 1), la moyenne étant fixée à 100. Selon ce test, 95% de la population présente un résultat de QI compris entre 70 et 130. Les 5% restants de la population seront donc, pour moitié répartie dans les scores les plus faibles (en dessous de 70) et pour moitié dans les scores les plus élevés (au-dessus de 130).

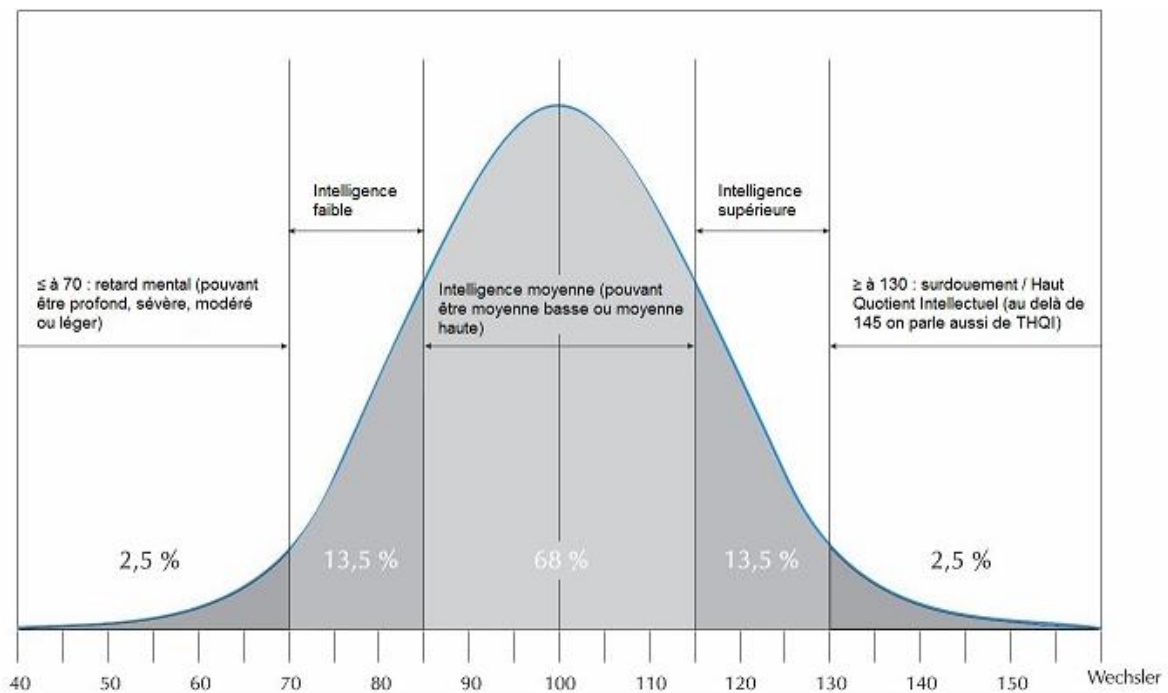


Figure 1 : Courbe de répartition normale des QI selon Wechsler. (Bélangier, M. (2021))

## QI, capacités cognitives et haut potentiel intellectuel

Que cela soit chez les enfants ou chez les adultes, la majorité de la littérature sur le sujet s'accorde pour déterminer que l'expression « Haut Potentiel intellectuel » définit les personnes présentant un QI au moins égal à 130 (2 écarts-types au-dessus de la moyenne) au test de Wechsler, ce qui représente donc environ 2,5% de la population (de Kermadec, 2016).

Cependant, le chiffre de 130 ne fait pas parfaitement consensus et on peut observer de légères variations d'un pays à l'autre. Par exemple, ce seuil est bien fixé à 130 en France, mais se situe à 125 en Belgique. Notons aussi qu'il s'agit ici du score global au test WAIS/WISC/WPPSI. Il ne tient donc pas compte d'une aptitude particulièrement élevée dans un seul des domaines investigués dans le test (Brasseur et Cuche, 2017).

Comme le précisent Sophie Brasseur et Catherine Cuche (2017), « sur base des recherches actuelles, on peut affirmer qu'une personne à haut potentiel se caractérise par son fonctionnement intellectuel particulier, qui se traduit généralement dans le domaine des apprentissages. » (p.16). Les personnes HPI bénéficieraient donc d'un cerveau plus rapide, mais aussi plus efficace. Leur cerveau se développant plus rapidement que la moyenne, ils acquièrent plus tôt et plus vite que d'autres certains apprentissages.

## HPI et atypisme neurophysiologique

Le caractère surdoué de la personne ne s'acquiert pas avec le temps, cette dernière naît avec son haut potentiel intellectuel. C'est d'ailleurs en partie pour cette raison que le terme anglo-saxon (*gifted, giftedness*), pour désigner la douance, indique l'idée qu'il s'agisse d'un cadeau, ou d'un don.

La recherche scientifique sur la thématique du haut potentiel intellectuel a clairement établi le caractère inné de cette particularité. En outre, la recherche a également pu démontrer qu'il existe des différences au niveau du fonctionnement cérébral chez les individus à haut potentiel. À titre d'exemple, nous pouvons citer l'étude réalisée en 2008 par le CERMEP (centre de l'imagerie du vivant) auprès d'enfants détectés à haut potentiel intellectuel. En effet, les psychiatres et biophysiciens ayant mené cette étude ont pu mettre en évidence, grâce à l'imagerie par résonance magnétique, qu'il existait deux types de profils d'individus surdoués : les complexes et les laminaires (Jaffré, 2019 ; Bélanger, 2021).

La différence principale entre ces deux profils réside dans la connectivité neurologique des hémisphères du cerveau. Et c'est cette différence qui permettrait d'expliquer les difficultés rencontrées par les HPI en fonction de leur profil.

- Les profils *complexes* auraient une meilleure connectivité dans l'hémisphère gauche du cerveau, leur permettant de présenter des performances cognitives hétérogènes. Ils interprèteraient alors en permanence la réalité pour la faire correspondre à leur modèle interne, sans filtre ou inhibition.
- Les *laminaires*, quant à eux, bénéficieraient d'une connectivité plus importante dans l'hémisphère droit du cerveau. Présentant des performances cognitives homogènes, ces derniers analyseraient les informations de manière objective, et feraient montre dès lors d'une véritable capacité d'adaptation aux contraintes environnementales.

Cette étude a aussi permis de mettre en évidence un lien significatif entre troubles du comportement et haut potentiel intellectuel, notamment chez les surdoués au profil complexe. En décalage avec leurs aptitudes cognitives *hors normes*, ils présenteraient de nombreuses vulnérabilités, notamment au niveau attentionnel, psychomoteur, émotionnel ou encore relationnel. Les laminaires quant à eux seraient plus sujets à présenter des troubles tels que l'hypocondrie ou le burn-out.

Au vu de ces spécificités, l'usage veut que les personnes à haut potentiel intellectuel soient considérées comme faisant partie des personnes dites *neuroatypiques*, terme apparu au sein de

la communauté autistique des États-Unis dans les années 1990 (Chamak B., 2010 ; Jaffré Y.G., 2019). L'atypisme neurologique désigne ici toutes personnes présentant une différence neurologique, par opposition aux *neurotypiques*. L'objectif étant que ces formes d'atypismes neurologiques ne soient plus systématiquement considérées comme des déficiences intellectuelles ou des affections des capacités cognitives, mais plutôt comme un fonctionnement neurologique différent.

De nombreux surdoués s'identifient autour du concept de *neurodiversité*, bien que cette vision soit en contradiction avec l'approche quantitative de l'intelligence humaine évoquée précédemment. En effet, conscients de certaines de leurs limites et vulnérabilités, les surdoués voient dans ce concept une appréciation plus qualitative de leur intelligence, prenant en considération leur neuroatypisme trop souvent ignoré dans leur environnement.

Comme nous le signale Yann-Gaël Jaffré (2019), « L'enjeu, pour les individus HPI, consiste à reconnaître leur situation particulière, qui n'a rien de pathologique bien qu'elle puisse les mener parfois à la souffrance ; ceci en prenant en considération les besoins spécifiques en lien avec cette situation, tels que les difficultés auxquelles peuvent être confrontées les personnes surdouées » (p.17).

### **Caractéristiques et spécificités du haut potentiel**

Il existe une vision multidimensionnelle du haut potentiel intellectuel. En effet, au-delà de la question du QI et des capacités intellectuelles et cognitives des personnes à haut potentiel intellectuel, de nombreux psychologues s'intéressant à cette thématique ont essayé de déterminer si cette particularité neurologique pouvait avoir une influence sur le comportement, les traits de caractère ou encore le vécu des personnes présentant cette spécificité.

#### *Une personnalité complexe*

Ces psychologues ont longuement observé et interrogé des personnes identifiées à haut potentiel intellectuel afin de découvrir ces éléments caractéristiques qui pourraient les définir. Dans le modèle contemporain du haut potentiel, il devient évident que « les caractéristiques individuelles que sont l'intelligence, la motivation et la créativité représentent trois dimensions incontournables » (Brasseur et Cuhe, 2017, p.39).

Le modèle des trois anneaux de Renzulli (1986), par exemple, intègre, aux côtés de l'intelligence cognitive, ces deux autres dimensions. Selon Renzulli, on peut qualifier de *haut*

*potentiel* une personne qui présenterait des comportements alliant à la fois un haut niveau de capacités cognitives, de la créativité (pensée divergente, tendance à l'innovation, résolution de problème pertinente et originale) mais aussi un niveau d'engagement élevé dans la tâche (intérêt, persévérance accrue, grande capacité de travail). Ces trois ingrédients, incontournables selon Renzulli, peuvent être *une propension* à, autrement dit un potentiel, ou alors un comportement manifestement observable.

Pour leur part, un groupe de scientifiques originaires des Pays-Bas a mené une recherche ayant pour but de déterminer la signification du haut potentiel, à partir du modèle de Delphi. Cette étude leur a permis d'établir un modèle théorique du haut potentiel intellectuel (figure 2).

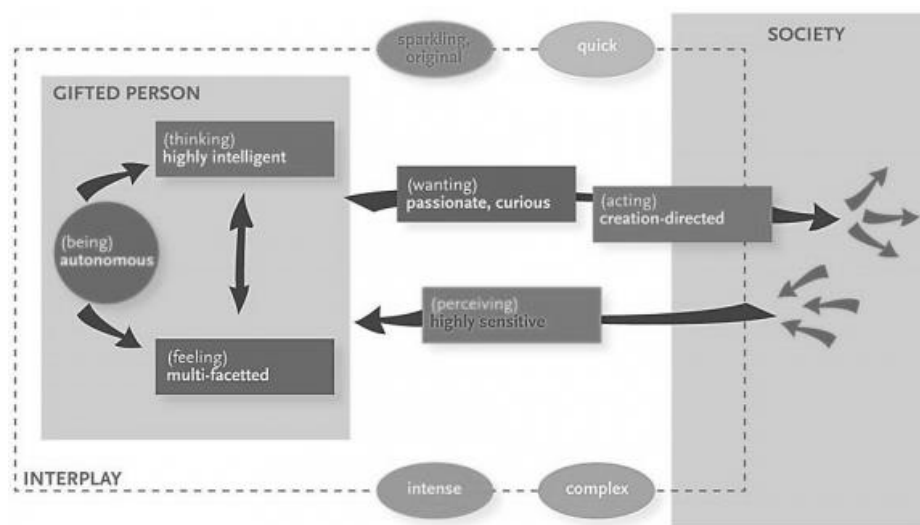


Figure 2 : Delphi-model of Giftedness.( Kooijman-van Thiel et al. (2008)).

Ce modèle les a conduits à proposer la définition du surdoué suivante : « Un individu doué est un penseur rapide et habile, capable de traiter des sujets complexes. Il est autonome, curieux et passionné. C'est une personne sensible et riche émotionnellement, qui vit intensément. Il apprécie d'être créatif [...] » (Kooijman-van Thiel et al., 2008).

Si leur intelligence peut sembler sans limites, la littérature sur les personnes surdouées fait état de nombreuses difficultés dans d'autres domaines, particulièrement en ce qui concerne la sociabilisation. Il est difficile d'acquiescer totalement à l'idée d'une réponse standardisée concernant la sociabilisation et la relation au monde et à autrui des surdoués. Cependant, certains éléments semblent pouvoir se remarquer à de très nombreuses reprises dans cette population.

En effet, certains traits ont régulièrement été identifiés chez les personnes à haut potentiel. Dans un premier temps, nous pouvons parler de tout ce qui concerne les manifestations les plus visibles de leurs hautes capacités intellectuelles, comme l'acquisition de nouvelles compétences plus rapidement (la marche, la lecture chez les enfants, la rapidité d'apprentissage et de compréhension, etc.). Viennent ensuite les traits de personnalités ou de caractères suivants : hypersensibilité, perfectionnisme, difficultés dans la gestion des émotions, sens moral très développé et forte aversion à l'injustice, difficultés sociales, ou encore anxiété, entre autres. Une grande partie de ces traits de personnalités peuvent trouver leur source dans l'hyperexcitabilité sensorielle des individus HPI, qui s'explique par la constitution neurophysiologique de leur cerveau (Piechowski et Daniels, 2009). En effet, « avoir plus de neurones équivaut à davantage de sensibilité » (Bost, 2016, p.91).

Monique de Kermadec (2011), psychologue clinicienne spécialisée dans la question du haut potentiel intellectuel, nous propose un portrait de la personnalité de l'adulte HPI dressé à partir de différents types d'intelligence (cognitive, émotionnelle, relationnelle et créative), rejoignant une vision plurielle du haut potentiel intellectuel. Nous vous proposons ici, sous forme de tableau, les principaux éléments caractéristiques qu'elle relève :

<i>Type d'intelligence</i>	<i>Caractéristiques</i>
Cognitive	Capacité exceptionnelle de raisonnement
	Compréhension « immédiate » (inexplicable) et très bon esprit de synthèse
	Soif d'apprendre et de découverte
	Attrait pour la complexité
	Tendance à l'autodidactisme
	Plaisir et attirance pour les mots
	Excellente mémoire à long terme
	Goût vorace pour la lecture
	Pensées abstraites
	Capacité à travailler, en même temps, intellectuellement sur plusieurs disciplines différentes
Emotionnelle	Hypersensibilité
	Sens de l'humour, souvent noir ou sarcastique
	Sens aigu de l'observation et grande perspicacité sur les sentiments d'autrui
	Affections compulsives
	Sensibilité extrême aux changements subtils d'atmosphère
	Introversiion
	Tolérance pour l'ambiguïté
	Capacité à se mettre à la place d'autrui pour envisager un problème
	Capacité à l'émerveillement
Ouverture d'esprit et aux expériences nouvelles	

Relationnelle	Tendance à questionner voire contester l'autorité
	Tendance à poser des questions embarrassantes
	Propension au non-conformisme
	Sentiment de différence, de décalage avec autrui
	Sentiment d'enfermement ou de solitude
	Très grande capacité d'empathie et propension à la compassion
	Propension à aider les autres à se comprendre eux-mêmes
Créative	Curiosité insatiable
	Idées « inhabituelles »
	Tendance à connecter entre elles les idées traditionnellement opposées ou indépendantes les unes des autres pour marier les concepts
	Imagination vivace et permanente, déployée dans tous les domaines d'activité.

Tableau 1 : "Caractéristiques de la personnalité des personnes HPI"<sup>1</sup>

Bien sûr, la personnalité étant propre à chacun, il est difficile d'acquiescer et de valider une telle grille de lecture limitative de la personnalité des individus HPI. Ce type de procédé est d'ailleurs largement remis en cause dans la communauté scientifique. Cependant, cette liste rejoint un très grand nombre de témoignages de surdoués et permet à nombre d'adultes se posant des questions de franchir le cap et d'aller passer le test WAIS auprès d'un psychologue afin de confirmer ou infirmer leur potentialité intellectuelle. En outre, elle permet à l'entourage familial ou amical de la personne, ou à son milieu professionnel ou scolaire d'avoir une première approche du haut potentiel intellectuel et de ce que cela peut représenter. Ces personnes pourront devenir alors celles qui inciteront l'adulte (ou l'enfant) à se faire détecter, repérant chez lui certains traits issus de la liste proposée. Il apparaît dès lors utile de s'y intéresser.

Gabriel Wahl, dans son ouvrage « Les adultes surdoués » (2019), présente une adaptation sous forme de questions de ces différents critères. Il appelle ce questionnaire d'identification du haut potentiel chez les adultes l'*ATIPIC*, pour Adulte Test d'Identification du haut Potentiel intellectuel et cognitif. Ce test comporte 20 questions, reproduites ici :

- Avez-vous une grande curiosité intellectuelle ? Aimez-vous découvrir ou acquérir de nouvelles connaissances ?
- Êtes-vous souvent en admiration ou en contemplation face à des œuvres d'art ?
- Vous passionnez-vous ou souffrez-vous de grandes questions métaphysiques, par exemple sur le sens (ou le non-sens) de la vie et de la mort ?
- Possédez-vous un large vocabulaire et/ou une grande aisance dans l'expression orale ou écrite ?

<sup>1</sup> Tableau adapté depuis de Kermadek M. (2011) : « L'adulte surdoué. Apprendre à faire simple quand on est compliqué »

- Êtes-vous perfectionniste ou avez-vous le goût de la précision, de l'idée juste ou du mot exact ?
- Détectez-vous que l'on simplifie les idées complexes ou que l'on complexifie inutilement les choses simples ?
- Prenez-vous grand plaisir à jouer avec les mots, à jongler avec les paradoxes, à inventer ou à découvrir des métaphores ?
- Avez-vous le goût de l'humour, de l'ironie ou du second degré ?
- Avez-vous de façon générale ou sélective, une mémoire étonnante ?
- Avez-vous un goût immodéré pour la lecture ?
- Prenez-vous grand plaisir à échanger et à confirmer des idées ?
- Êtes-vous un idéaliste ou avez-vous un grand souci de sincérité et de rigueur morale ?
- Êtes-vous parfois (en contraste avec votre sagacité habituelle) étonnement naïf ou crédule ?
- Prenez-vous grand plaisir à partager avec des gens intelligents, des futilités ou des absurdités ?
- Étonnez-vous parfois vos proches ou vos collègues par vos facilités intellectuelles ?
- Êtes-vous imaginatif, inventif et créatif, et prenez-vous plaisir à résoudre des énigmes ou à relever des défis intellectuels ?
- Ressentez-vous parfois l'inaction intellectuelle comme un tourment ?
- Aimez-vous donner du sens, de l'implication et de l'engagement à vos projets ?
- Vous reprochez-vous souvent trop d'intensité dans vos émotions ou vos sensations ?

Ces questions ont été créées sur la base de traits de personnalité recensés de manière empirique auprès d'adultes surdoués identifiés à l'aide du WAIS. L'auteur a listé les 105 traits de personnalités les plus régulièrement cités dans la littérature spécialisée pour ensuite soumettre cette liste à son échantillon test. Il leur était demandé de cocher les traits de personnalité auxquels ils s'identifiaient ou qu'ils pouvaient identifier auprès de leurs proches détectés surdoués. La liste de questions proposée ici représente les 20 items les plus souvent relevés par l'échantillon, et ce classé par ordre de fréquence. Cependant, l'auteur ne nous indique pas la fréquence pour chaque item.

Selon l'auteur, si une personne répond un oui franc à une large majorité des questions proposées, le haut potentiel intellectuel pourra être envisagé. Et il conviendrait dès lors de chercher à confirmer ou infirmer cette *prédétection* à l'aide du test WAIS.

### Les HPI et la sociabilité

Notons que les psychologues qui se sont intéressés à la thématique des adultes surdoués, en travaillant à partir des études réalisées sur le sujet ou à partir des entretiens réalisés en cabinet de consultation, ont dressé une liste de cinq traits de caractère récurrents chez les surdoués : divergence dans les points de vue, excitabilité, sensibilité, clairvoyance, et enfin

perfectionnisme. Ces traits, influencés par d'autres facteurs comme la tendance à l'intro ou l'extraversion, la tolérance, l'émotivité, etc. peuvent être source de conflits, internes ou avec l'entourage (de Kermadec, 2011).

À titre d'exemple, la divergence (propension à raisonner de manière totalement différente de tout un chacun) pousse le surdoué à réagir ou répondre aux questions de manière inattendue, créative, originale. Dans les milieux où l'indépendance d'esprit est valorisée (monde des arts ou de la recherche par exemple), cette originalité sera largement appréciée et reconnue. Cependant, cette propension à bousculer les idées reçues et à ne pas réfléchir comme les autres peut mener l'adulte HPI à l'isolement, voire à l'hostilité des autres personnes, particulièrement dans les milieux où le consensus est la norme.

Bien sûr, tout être humain peut faire montre de ces traits de caractère, et ils ne seront pas nécessairement source de tensions. Et ces traits de caractère ne seront pas nécessairement présents chez tous les individus HPI, tant il existe une grande diversité de profils (Brasseur et Cuhe, 2017). Cependant, tout comme le cerveau des surdoués est *super* développé, ces traits de caractère, lorsqu'ils sont présents, le sont en général dans leurs versions *hyper* également. Et c'est dans cet excès aux yeux d'autrui que les difficultés ou les conflits trouveront leur source.

## **Conclusion**

Comme nous avons pu le constater dans ce chapitre, le sujet du haut potentiel intellectuel est vaste et complexe. Nous nous sommes concentrés ici sur la proposition d'une définition simple sur la base du QI, cette définition étant validée par le plus grand nombre. Nous avons également essayé de mettre en lumière divers éléments qui permettent d'aborder cette thématique et de comprendre les éléments qui seront évoqués plus loin.

Notons aussi que si le QI est un indicateur *fiable* du haut potentiel intellectuel, la littérature sur les surdoués fait état de biens d'autres éléments, souvent en lien avec la personnalité, qui seraient caractéristiques des personnes surdouées. Même si ces indicateurs peuvent être remis en question tant la généralisation n'est pas bonne conseillère, ils peuvent nous aider à essayer de repérer la potentialité d'une personne. Cependant, à l'heure actuelle, ce n'est qu'à l'aide d'un test valide et reconnu, comme le WAIS, que le haut potentiel pourra être confirmé.

## **II. L'adulte HPI en entreprise**

Comme nous l'avons évoqué tout au long de la première partie, le haut potentiel intellectuel est une thématique vaste et complexe. Et si certaines caractéristiques semblent indiscutables, comme les capacités cognitives supérieures des individus HPI, il existe bien une variété infinie de profils HPI. En effet, les traits de personnalités varient d'une personne à l'autre, de même que le vécu et la construction de l'image de soi. Tout comme il n'y a pas deux cerveaux identiques, il n'y a pas deux surdons identiques (Bost, 2016).

Dans la littérature, nous pouvons trouver une multitude d'études et d'enquêtes sur les enfants HPI et la manière de les aider à évoluer dans le contexte scolaire. Et s'il est communément admis que le haut potentiel peut être une réalité chez l'enfant, il n'en va pas toujours de même pour l'adulte. En effet, nombre sont ceux qui ignorent encore que le haut potentiel intellectuel est une caractéristique neurophysiologique qui persiste tout au long de la vie de l'individu (Bost, 2016). Cette confusion est probablement due au vocable *enfant précoce* régulièrement utilisé pour désigner les enfants HPI, et qui sous-entend que l'enfant surdoué a simplement *de l'avance* sur ses compagnons.

### **La représentation des surdoués dans la société**

Bien que le surdon soit une question complexe, sa médiatisation est souvent en lien avec les productions particulièrement remarquables des individus HPI. On parlera d'une fillette possédant un QI supérieur à Stephen Hawking, d'un adolescent capable de remettre en cause la théorie de la relativité d'Einstein, ou encore d'un jeune garçon qui rentre à l'université à l'âge de 11 ans par exemple. Cette focalisation sur les réalisations des HPI passe complètement sous silence la réalité complexe et multiple que nous avons évoquée précédemment.

Outre cette centralisation sur les résultats, il existe des préjugés tenaces à propos des HPI. Ils seraient nécessairement orientés vers les sciences ou les domaines techniques, inadaptés sociaux, bons en tout, maladroits, etc. La liste de ces clichés entourant les surdoués est très longue. Et la culture pop nous a offert une parfaite représentation de ces clichés, grâce aux personnages de Walter O'Brien (et toute sa bande d'amis surdoués), dans la série télé « Scorpion » ou de Sheldon Cooper, personnage central de la série « The Big Bang Theory ». C'est pourtant une variété quasi infinie de personnalités HPI qui existe.

La société occidentale dans laquelle nous évoluons valorise tout particulièrement l'intelligence « logico-mathématique », est c'est souvent sous ce spectre que sont reconnus les individus HPI. Cependant, comme le montrent les travaux de Howard Gardner (Théorie de l'intelligence multiple, 1983), professeur de psychologie à Harvard, il existe d'autres formes d'intelligence : interpersonnelle, intrapersonnelle, musicale, linguistique, corporelle ou encore spatiale. Selon la théorie développée par Gardner, tout le monde possède toutes ces formes d'intelligence. Cependant, les individus *normaux* n'en développeraient tout au plus que deux, pendant que les HPI pourraient en développer simultanément plusieurs d'entre elles, et ce à un niveau de maîtrise particulièrement élevé (Bost, 2016).

Cette valorisation de l'intelligence logico-mathématique ne favorise pas la reconnaissance des autres formes d'intelligence et la valorisation du surdon dans ces autres domaines au sein de la société occidentale.

### **L'adulte HPI et sa relation au monde**

Dans son étude longitudinale sur 1500 enfants HPI qui ont été suivis pendant plus de 70 ans, Terman a pu identifier deux types de stratégies d'adaptation sociale différentes chez les surdoués :

- Premièrement, ceux qu'il nommera les *intégrés/conformistes*. Ces individus sont en général nés dans des familles aisées. Leur surdon a été détecté assez rapidement et a été valorisé par les proches. Arrivés à l'adolescence, ces HPI sont en général bien intégrés scolairement et s'orienteront vers des études supérieures. Leur surdon étant intégré et valorisé, ils ne rencontrent pas vraiment de difficultés sociales ou professionnelles.
- Ensuite, on retrouve le groupe des *marginiaux*. Souvent issus d'origines plus modestes, ils ne bénéficient pas d'un milieu particulièrement stimulant intellectuellement. Leur surdon n'est pas nécessairement valorisé dans leur entourage. Se construisant dans un environnement moins propice à leur intégration, ils deviennent des adultes *bancals*. Ils se sentent différents, en décalage, mais ils ne savent pas comment exprimer et partager positivement et de façon productive cette différence.

Bidaut Garnier constate pour sa part que « l'adulte HP a parfois un environnement inadapté à ses capacités et particularités. Il occupe un emploi de subalterne, travaille avec peu d'entrain, se sent incompetent, est plus ou moins résigné à son sort, et finalement n'est pas épanoui. Ce non-épanouissement peut se traduire par des addictions, des arrêts de travail répétés, une dépression ou une morosité simple, etc. » (2008, p. 35).

Outre cet environnement *matériel* et social, l'aspect affectif doit aussi être pris en considération lorsque nous abordons l'identité sociale des HPI. Comme pour tout un chacun, le fait d'avoir bénéficié d'un cadre de vie équilibré, entouré de parents et d'amis bienveillants, peut indéniablement influencer le développement social de la personne (Bost, 2016).

Tous ces éléments viennent directement impacter l'épanouissement de la personne HPI, son estime d'elle-même ainsi que sa relation au monde et à autrui à l'âge adulte. Et il va sans dire que « la connaissance par la personne de sa douance et la prise de conscience de son atypisme constituent des facteurs déterminants en matière de construction identitaire » (Jaffré, 2019, p. 19).

### **Haut potentiel intellectuel et travail**

Les divers éléments abordés précédemment ont une influence directe sur l'intégration professionnelle des adultes HPI.

En effet, le cadre dans lequel il a grandi, la reconnaissance de son surdon, et la construction identitaire qui en découle impactent la manière dont l'adulte HPI vit sa relation au travail. Un individu HPI ayant évolué dans un cadre où sa spécificité a été reconnue et valorisée aura pu bénéficier d'une scolarité adaptée, lui offrant alors l'opportunité de s'épanouir et de découvrir son potentiel et ses aspirations. Tandis que l'enfant avançant dans un contexte ne favorisant pas la stimulation de son don aura eu plus de difficultés à *trouver sa place*, pouvant aller jusqu'à développer un sentiment de décalage, voire d'anormalité par rapport au reste de la population.

Diverses études s'appuyant sur des données quantitatives et qualitatives ont pu démontrer qu'environ un tiers des HPI démontrent une carrière professionnelle cohérente et stable, depuis le choix des études supérieures jusqu'à la réalisation de leurs aspirations professionnelles. Ils sont entrepreneurs, scientifiques, artistes, avocats, etc., occupant généralement des fonctions où l'autonomie est courante. Un autre tiers présenteraient un parcours un peu plus chaotique, oscillant entre période de chômage et d'emploi. Ils occupent pour la plupart des fonctions plus *courantes*, de qualification inférieure, dans des organisations qu'ils ne dirigent pas. Enfin, le dernier tiers, le plus étonnant peut-être, se trouveraient dans une situation qui les prive d'emploi, et ce en partie en raison de difficultés d'intégration sociale et d'adaptation (Jaffré, 2019 ; Bost, 2016 ; IHBV, 2017). Comme le précise Jaffré à propos de l'enquête de l'IBHV « cette étude [...] met également en évidence les difficultés que peuvent connaître les personnes douées lors des procédures de recrutement : introversion, humilité excessive, anxiété [...] » (2019, p.9).

Notons que comme le précisent certaines études anglo-saxonnes (Seeley, 1993 ; Rimm, 1995), 15 à 40% des élèves à haut potentiel intellectuel sont en situation d'échec scolaire, et dans certains cas ne finissent pas leur parcours scolaire. Ce qui pourrait alors être un des facteurs participant à la difficulté de s'intégrer dans une vie professionnelle stable pour certains individus surdoués, aux côtés d'autres facteurs comme l'environnement matériel, social ou affectif.

### **Entre atouts et vulnérabilités**

Considérant tous les éléments abordés dans notre tentative de définition du haut potentiel intellectuel, nous serions poussés à dire qu'un collaborateur HPI peut être créatif, source d'innovation et énergique. Mais c'est sans compter sur les difficultés d'intégration que peuvent avoir les personnes surdouées. En effet, comme évoqué plus haut, certaines de leurs caractéristiques, présentes en version *hyper*, peuvent les conduire à vivre des conflits internes et avec leur entourage et les mener à ressentir une forme d'insatisfaction, voire de souffrance au travail. Des études sur le sujet ont pu démontrer que pour un métier donné, les adultes HPI ont une tendance à être moins satisfaits que les autres dans leur travail, et ce particulièrement si la fonction occupée ne leur permet pas d'exprimer pleinement leurs capacités hors normes (Ganzach, 2003 ; IHBV, 2017).

Le caractère *hyper* de certains traits de personnalité des individus HPI peut les conduire à se sentir en décalage avec les autres, comme évoqué précédemment. Ce décalage pourra avoir un impact important sur les relations interpersonnelles et l'intégration professionnelle de la personne surdouée. Il pourra aussi être la source de remarques régulières à l'égard du surdoué, de la part de ceux qui ne le sont pas. Des remarques telles que *va moins vite !, tu ne peux pas faire comme tout le monde ?, ce que tu dis n'a rien à voir !, ou encore mais pour qui te prends-tu ?*. Ces remarques auront alors pour effet de renforcer ce sentiment de décalage et parfois d'anormalité vécu par l'adulte HPI. (Bost, 2016)

Nous vous proposons ici une liste non exhaustive des vulnérabilités qui peuvent être rencontrées par les individus HPI dans un contexte professionnel, et ce dans l'objectif d'apporter une tentative de réponse à la question posée dans notre introduction. Cette liste est établie à partir des travaux de Bost (2016), de Kermadec (2011 ; 2016), Jaffré (2019), Adda & Brunel (2015) et Foussier (2016). Elle tient compte des divers éléments que nous avons abordés précédemment. Les vulnérabilités citées sont liées les unes aux autres.

## 1 : L'intensité

La réalité neurophysiologique des HPI influence indéniablement leur vitesse de traitement de l'information et affecte aussi leur vitesse de réaction à cette information. Ils réagiront plus vite et plus fort, avec plus d'intensité aux données qui leur parviennent. Cette intensité pourra se manifester dans leur manière de parler, leurs capacités de réflexion, le vécu de leurs émotions ou même dans leur puissance de travail. C'est pourquoi le surdoué est régulièrement qualifié de *trop* lorsqu'on parle de certaines de ses caractéristiques.

Cette réalité neurophysiologique a bien entendu une influence sur les relations qu'entretient l'adulte HPI avec les autres et son univers professionnel. La société n'étant pas vraiment prompte à tolérer ce qui sort de la norme, le surdoué sera confronté à des remarques négatives en lien avec, par exemple, sa propension à être perfectionniste, à bruler certaines étapes qui lui semblent inutiles, ou encore à remettre régulièrement en question l'ordre établi lorsque celui-ci lui semble injuste. Et c'est toutes ces remarques qui l'inciteront à se remettre en cause perpétuellement, générant chez lui une forme de mal-être permanent pouvant le conduire à la dépression ou au burn-out.

## 2 : L'approche

Encore une fois, les différences de fonctionnement neurophysiologique des individus HPI leur offrent des capacités de perception, de traitement de l'information ou de mémorisation accrues par rapport au reste de la population, que ce soit en termes de quantité ou de rapidité. Le cerveau de l'individu HPI *tourne* en permanence et il emmagasine et traite un nombre d'informations bien plus élevé que les personnes évoluant dans son entourage. Cette vélocité intellectuelle lui offrira l'opportunité d'aborder le monde qui l'entoure *autrement*. Cependant, si le surdoué n'a pas conscience de sa singularité, il sera incapable de s'apercevoir que c'est cette caractéristique qui définit son mode de fonctionnement. Que c'est également cet élément qui se trouve à l'origine de son sentiment de décalage par rapport à la société. Et, enfin, que c'est cette spécificité qui fait qu'il aura tendance à désespérément chercher le bouton *off* de son cerveau.

De l'autre côté, la personne *normale* aura du mal à s'accommoder de cette différence qui offre à l'individu HPI des facilités inégalables dans l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences ou dans la production du travail demandé. Le surdoué poussera plus loin ses connaissances et le résultat final de sa production. Se sentant renvoyé à ses propres difficultés

à atteindre les résultats souhaités, l'autre sera vite tenté de conclure que le surdoué est *trop*, posant ainsi un jugement de valeur.

Ces différences d'approche sont sources de malentendus, tant dans le contexte privé que professionnel. D'un côté, l'individu HPI ne comprend pas pourquoi les autres ne comprennent pas ou interprètent mal ce qu'il dit ou fait. De l'autre, le non-surdoué a l'impression d'avoir demandé quelque chose de simple et que l'individu HPI est *à côté de la plaque*.

### 3 : La synchronisation

Toujours en lien avec ses capacités cognitives de perception, de traitement de l'information ou de mémorisation, la personne HPI présente régulièrement un rapport au temps fort différent du reste de la population non-surdouée.

Sans être toujours tout à fait conscient de cette vélocité intellectuelle, le surdoué réalise ses tâches plus rapidement que les autres, comprend plus vite et plus en profondeur les choses, et mémorise les informations tout aussi rapidement. Il aura alors tendance à repousser sa mise en action, se tournant vers d'autres tâches, particulièrement s'il ne trouve que peu d'intérêt dans la tâche qui lui incombe. Et paradoxalement, lorsqu'il y porte de l'intérêt, il pourra apparaître lent, car il aura alors tendance à approfondir sa réflexion et ses connaissances sur le sujet qui l'occupe, tout en faisant autre chose en même temps, avant de passer à l'action. Il aura tout autant de difficulté à déléguer ou travailler en groupe, son niveau d'exigence étant bien souvent plus élevé que celui de ceux qui l'entourent.

Comme le signale Bost (2016), « le surdoué ne fait preuve d'aucune linéarité [...], il éprouve d'abord une impossibilité viscérale à se mobiliser à l'avance, puis à progresser régulièrement vers l'objectif [...]. Le surdoué ne sait se mettre à la tâche qu'au dernier moment. » (p.75). Cet élément peut aussi être lié à sa capacité à faire montre d'une concentration bien plus élevée que la normale lorsqu'il s'attèle à une tâche. Le surdoué pourra en effet se focaliser sur ce qui l'occupe de manière bien plus intense et plus longue que le quidam. Et donc, bien qu'il puisse paraître plus lent, il offrira une production qui ira bien plus loin que ce qui était attendu.

Il s'agit là d'un mode de fonctionnement difficilement compréhensible pour ceux qui avancent de manière plus visible et séquentielle dans leurs tâches, pour ceux qui ont besoin de s'organiser à l'avance ou de se concentrer un maximum pour offrir un résultat qui sera considéré comme *minimum* pour le surdoué.

Cette manière de fonctionner peut mener l'individu HPI à être encore en décalage avec les personnes qui l'entourent. Elles lui reprocheront, au choix : *d'aller trop vite, d'être trop lent, de ne pas faire comme tout le monde* ou encore d'être *dispersé*. Alors que pour le surdoué, la réalité est tout autre. Il s'agit d'un mode de fonctionnement naturel, dont il n'a pas forcément conscience et qu'il n'est pas toujours capable d'expliquer. Et il ne comprend pas nécessairement où se situe le problème pointé par ses collègues puisqu'il produit quelque chose d'extrêmement qualitatif finalement.

#### 4 : La différence de pensée

À l'inverse de la grande majorité de la population qui a besoin d'un cadre clair et de s'identifier à un groupe social fonctionnant sur la base d'un socle commun de règles et de valeurs, l'individu HPI est régulièrement assailli par le doute. Il remet en question son fonctionnement personnel, mais aussi celui de tout ce qui l'entoure. Le surdoué ressent le besoin de comprendre ce qui l'entoure, la logique de choses, le sens des règles et de ce qui lui est demandé. Ce mécanisme peut être lié à sa recherche d'excellence et sa vision globale des éléments et événements qui l'entourent. Il se retrouvera alors face à une difficulté majeure pour lui dans un contexte professionnel. Obéir au prescrit, simplement parce que c'est la norme, ne fait pas partie de son fonctionnement interne.

En effet, comme nous avons pu l'évoquer précédemment, l'individu HPI présente régulièrement un système de pensée divergent, source d'une créativité exacerbée. Couplée à sa soif de justice qui trouve son origine dans son hyperexcitabilité sensorielle, cette tendance à questionner et remettre en cause les règles peut représenter un facteur de tension au travail. Bien qu'il soit réellement engagé vis-à-vis de son organisation, et que son but soit porté vers l'amélioration constante, l'individu HPI pourra être perçu comme un élément perturbateur dans ce contexte.

En outre, cette pensée divergente à la source de sa créativité pousse le surdoué à *penser hors du cadre*, et ce de façon permanente. Sa perception globale des problèmes, en lien avec sa grande capacité de traitement des informations, et alliée à cette créativité débordante lui permettront de proposer des solutions différentes, inhabituelles, non consensuelles. Son système de pensée fonctionnant différemment, il pourra avoir du mal à expliquer ses idées ou son raisonnement. Ce qui pourra alors encore être source d'incompréhension avec le groupe. Car étant dans l'incapacité de comprendre le raisonnement derrière les idées et de percevoir la

vision globale ayant poussé à cette réflexion, le groupe aura le sentiment d'être placé dans une situation de danger, obligé de faire face à l'inconnu (Bost, 2016).

### 5 : L'idéalisme et le perfectionnisme

Parmi les traits de personnalités évoqués précédemment, nous pouvons également revenir sur cette propension à l'idéalisme et au perfectionnisme en lien avec le contexte professionnel. L'adulte HPI, doué de cette capacité à penser de manière globale et à développer une vision plus poussée et complète, pourra très vite faire le lien entre ce qui pourrait être et, donc, ce qui doit être ; tant au niveau des résultats à obtenir qu'au niveau de l'organisation dans son ensemble.

Son orientation naturelle pour la justice et son incapacité à fonctionner avec des règles qu'il ne comprend pas ou qu'il trouve inutiles le pousseront alors à être parfois intransigeant et cassant. De cette forme d'intégrité naîtra aussi une volonté de transparence, tant dans les actes que dans les intentions. Et certains d'entre eux n'hésiteront pas à descendre, parfois de manière indélicate, les idées des autres, les règles, ou le fonctionnement interne de l'organisation.

S'opposant de la sorte à sa hiérarchie lorsqu'il l'estime nécessaire, que cela soit pour défendre les intérêts de l'entreprise, des clients ou de ses collègues, l'adulte HPI n'a pas une conception limitée de sa fonction. Il voit plus loin et plus grand, même lorsque son poste se situe en bas de l'échelle hiérarchique. Cette volonté de faire évoluer les choses pourra encore une fois être à la source d'une forme d'incompréhension. Le surdoué se retrouvant alors à devoir faire face à la remarque *mais pour qui te prends-tu ?* extrêmement violente, particulièrement pour ceux qui auront souffert d'une difficile construction de leur identité et de l'estime de soi.

À l'idéalisme peut venir se juxtaposer le perfectionnisme, autre caractéristique régulièrement présente chez le surdoué. Ce souci de la perfection, souvent inconscient, pousse l'individu HPI à se mettre la pression pour atteindre l'objectif qu'il estime être l'idéal à atteindre, ce fameux *ce qui doit être*. Cette caractéristique s'accompagnera souvent d'un besoin de contrôle, jusque dans les moindres détails, pour faire face à l'anxiété qu'elle génère. C'est alors ici que le surdoué pourra apparaître tyrannique à son entourage professionnel. Cependant, cette recherche de perfection et la tyrannie qui en découle sont d'abord tournées vers le surdoué lui-même. Cette particularité vient alors renforcer les difficultés de l'adulte HPI à travailler en groupe et à déléguer. Il préférera faire lui-même ce qui doit être fait, afin de ne pas être confronté au résultat produit par l'autre, qui ne répondra probablement pas à ses attentes, à *ce qui doit être*.

Et de ce perfectionnisme découlera la crainte de la désapprobation en lien avec son hypersensibilité et ses difficultés émotionnelles. En effet, le surdoué aura tendance à se sentir attaqué par rapport à ce qu'il est et non pas par rapport à ce qu'il fait lorsqu'il doit faire face à la critique. Ce qui aura alors pour effet de renforcer ses sentiments de décalage et de solitude récurrents.

### 6 : L'intelligence émotionnelle

Le caractère *hyper* des surdoués s'exprime aussi dans les émotions. Et dans le monde normé dans lequel nous évoluons, les affects se doivent d'être sous contrôle. Voilà encore ici une vulnérabilité de l'individu HPI.

Leurs émotions, qui peuvent s'exprimer positivement avec une sensibilité accrue aux autres, une réelle empathie ou encore la capacité à trouver les mots justes, feront vivre de véritables montagnes russes aux surdoués, et ce dans les moments les plus inopportuns. Et comme les émotions sont strictement personnelles, que leur ressenti ne peut pas être normé, la compréhension des émotions auxquelles sont soumis les surdoués est difficile de l'extérieur. D'autant plus quand ces derniers ont des difficultés à les exprimer ou les partager. Il leur est en effet impossible de communiquer l'intensité de ce qu'ils ressentent, que ce soit la solitude bien qu'ils soient entourés ou encore le rejet d'eux-mêmes à cause d'une erreur qui serait considérée comme une brouille par quiconque.

À ces difficultés, vient s'ajouter cette idée récurrente que les émotions n'ont pas leur place en entreprise. Elles doivent rester du domaine de la sphère privée, car dans le monde professionnel, le rationnel prévaut tout autant que la bienséance. Et si l'individu HPI est un être rationnel, il n'en est pas moins un individu aux prises avec des émotions très fortes et difficilement contrôlables qui peuvent le faire passer du rire aux larmes pour des choses souvent incompréhensibles vues de l'extérieur. Tous ces bouleversements émotionnels sont épuisants pour le surdoué, tout comme il est épuisant pour lui de *prendre sur lui* face à ces assauts récurrents. Et cet épuisement vient augmenter encore un peu la difficulté de gestion de ses émotions.

Face à la gestion de ses émotions, l'individu HPI pourra opter pour deux stratégies : se renfermer sur lui-même ou alors, exploser, l'une comme l'autre dans l'excès. Celui qui aura décidé de se replier sur lui-même paraîtra alors froid, comme *désaffectivé*, alors qu'il ressent en permanence et très fort.

Ces deux stratégies peuvent générer d'immenses difficultés relationnelles et elles représenteront un obstacle dans le monde professionnel, où l'on préfère les personnes capables de modération permanente. Le surdoué doit donc apprendre à réagir de façon habituelle selon la norme de l'entreprise dans laquelle il évolue. Ce qui reviendra pour lui à devoir se dissimuler, s'inhiber, pour éviter de brusquer son entourage professionnel par l'intensité de ses émotions.

### **Haut Potentiel Cadre**

Bien que la définition du Haut Potentiel Cadre (HPC ci-après) ne fasse pas parfaitement consensus (Bentein, Guerrero et Klag, 2012), il est assez simple de proposer une définition de ce concept et des personnes qui sont concernées par ce statut particulier en entreprise tant la littérature professionnelle regorge d'écrits à ce sujet.

Premièrement, le HPC fait référence aux personnes identifiées comme ayant un *potentiel* leur permettant de *grimper* les échelons de la hiérarchie en entreprise afin d'occuper des postes à responsabilités, et ce, souvent plus rapidement que la moyenne. Ces personnes disposeraient donc de compétences et aptitudes particulières, nécessaires pour occuper des fonctions *supérieures* dans l'organisation. Et ces compétences et aptitudes seraient identifiables et repérables en entreprise.

Deuxièmement, ces personnes sont généralement identifiées au sein même de l'entreprise qui les occupe selon le processus de gestion des talents mis en place. Bien que la gestion des talents soit identifiée par les entreprises comme un élément clé de la stratégie, notons tout de même que nombre d'organisations se bornent à identifier les HPC sur la base des résultats ou performances obtenus. Cette manière de fonctionner peut pourtant mener à des erreurs de jugement, car elle ne permet pas d'identifier toutes les compétences du travailleur. (Bentein, Guerrero et Klag, 2012)

Troisièmement, les personnes identifiées HPC bénéficient de la reconnaissance de l'organisation qui les occupe et reçoivent assez rapidement des propositions de postes supérieurs au sein de l'entreprise. Ce qui les conduit généralement à jouir d'une forme de sentiment de satisfaction au travail grâce à l'atteinte des objectifs qu'ils se fixent.

Et enfin, les HPC sont au cœur de ce que l'on appelle la *guerre des talents* et se voient donc recevoir des propositions d'emploi de toute part émanant de *chasseurs de têtes*, leur offrant alors des opportunités de mobilité professionnelle assez élevées.

Un individu HPI peut être reconnu comme HPC, cependant il est important de noter que les HPC bénéficient généralement de compétences relationnelles élevées, aussi appelées *soft skills*. Il ne sera donc pas rare de voir les individus surdoués ne pas atteindre ce statut quelque peu particulier au sein de l'entreprise, bien qu'ils soient dotés de nombreuses compétences techniques, ou *hard skills*.

## Conclusion

Comme nous avons pu le constater tout au long de ce travail, la thématique du haut potentiel intellectuel est vaste et complexe. Si nous pouvons attester du caractère inné et physiologique de cette spécificité, il reste néanmoins difficile de pouvoir proposer une liste de critères pouvant définir l'adulte HPI et sa personnalité. Et il est tout autant complexe de pouvoir répondre à la question de ses difficultés supposées en entreprise.

Bien que des traits communs aient pu être observés chez beaucoup d'individus concernés par le haut potentiel intellectuel, et bien qu'il existe deux types de profils neurologiques (les laminaires et les complexes) dans cette population, il n'en reste pas moins que cet atypisme est indéniablement influencé par différents facteurs tels que l'environnement matériel, social ou affectif dans lesquels l'individu est amené à se construire. Et ce sont tous ces éléments qui viendront influencer le parcours professionnel de l'individu surdoué, mais aussi les atouts et les vulnérabilités qui l'habiteront. Comme nous l'ont démontré les différentes études sur le sujet, les profils professionnels des adultes HPI sont variés, allant de la personne parfaitement intégrée dans son univers professionnel jusqu'à la personne éprouvant les plus grandes difficultés à se stabiliser dans le monde du travail, n'y trouvant pas les possibilités de s'y épanouir durablement.

Notons tout de même que la plupart des traits caractéristiques attribués aux individus surdoués (vélocité intellectuelle, non-conformisme, curiosité, imagination, mémoire, capacité de raisonnement, etc.) peuvent s'avérer être des atouts tout autant que des vulnérabilités dans le contexte *travail*. En effet, lorsque l'adulte HPI aura pu bénéficier d'un environnement favorisant son développement personnel de manière positive, en intégrant sa spécificité, il saura comment utiliser son potentiel à bon escient et sera capable de transformer son caractère *hyper* en force. Il pourra expliquer sa différence, et son entourage professionnel pourra alors considérer cet atypisme et le reconnaître. Il n'en sera peut-être pas de même pour l'individu qui n'aura pas pu bénéficier de ce contexte favorable pour construire son identité. Le sentiment de décalage avec le monde qui l'entoure prendra le dessus et il sera rapidement dépassé par sa singularité. C'est d'autant plus vrai pour l'individu HPI qui n'est pas conscient de sa particularité. Ces personnes ne pourront pas toujours verbaliser leur particularité et il sera alors plus complexe pour l'entourage de la comprendre. Cette difficulté à s'exprimer sur le sujet transformera alors le haut potentiel intellectuel en vulnérabilité.

Retenons également qu'une confusion entre haut potentiel cadre et haut potentiel intellectuel peut exister et qu'il est important de ne pas confondre ces deux notions. En effet, un HPC n'est pas nécessairement HPI et vice versa.

Dans ce contexte, nous voyons ici une opportunité de transformer ces vulnérabilités en véritables atouts, que ce soit pour l'adulte HPI ou l'entreprise, et ce grâce au processus de gestion des talents en entreprise. Nous vous proposons donc de développer cette idée dans la note d'articulation accompagnant ce travail.

## **Bibliographie**

- Adda, A., & Brunel, T. (2015). *Adultes sensibles et doués. Trouver sa place au travail et s'épanouir*. Paris: Odile Jacob.
- Bélangier, M. (2021). *Douance (haut potentiel ou précocité intellectuelle)*. Récupéré sur Neuropsychologie Montréal: <https://www.neuropsychologie-montreal.com/services-enfant-a-adulte/douance-haut-potentiel>
- Bentein, K., Guerrero, S., & Klag, M. (2012, Mars). Comment gérer les employés à haut potentiel? *Gestion*, pp. 58-67.
- Bert, C. (1998, 86). Des enfants surdoués 70 ans après. *Sciences Humaines*.
- Bidaut Garnier, M. (2008). Personnes à haut potentiel : les aider à utiliser leur potentiel et à ne pas en souffrir. *Médecine générale et prévention de la psychopathologie des personnes à haut potentiel*. Reims: UFR Médecine .
- Bost, C. (2016). *Surdoués : S'intégrer et s'épanouir dans le monde du travail*. Paris: Vuibert.
- Brasseur, S., & Cuhe, C. (2017). *Le haut potentiel en questions*. Bruxelles: Mardaga.
- Chamak, B. (2010, 4/2). Autisme, handicap et mouvements sociaux. *Alter*, pp. 103-115.
- de Kermadec, M. (2011). *L'adulte surdoué. Apprendre à faire simple quand on est compliqué*. Paris: Albin Michel.
- de Kermadec, M. (2016). *L'adulte surdoué à la conquête du bonheur. Rompre avec la souffrance*. Paris: Albin Michel.
- Foussier, V. (2016). *Adultes surdoués. S'épanouir dans son univers professionnel*. Paris: Josette Lyon.
- Ganzach, Y. (2003, 30/1). Intelligence, education, and facets of jobs satisfaction. *Work and Occupations*, pp. 97-122.
- IHBV - Emans, B., Visscher, E., & Nauta, N. (2017). *Very smart and without work. How is that possible?* Pays-Bas: IHBV.
- Jaffré, Y., Dulon, L., & Verbeek, S. (2019). *Travail, emploi et douance, perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. PISTES.
- Jaffré, Y., Nauta, N., Ronner, S., Dulon, L., & Verbeek, S. (2019). *Travail, emploi et douance. Pour l'intégration professionnelle de toutes les ressources de l'intelligence humaine*. . Paris: l'Harmattan.
- Kooijman-van Thiel, M., Tiemens, B., Neijmeijer, B., Corten, F., Besjes, K., Nauta, N., Wind, W. (2008). *Hoogbegaafd. Dat zie je zó! Over zelfbeeld en imago van hoogbegaafden*. Pays-Bas: Oya Productions.
- Piechowski, M., & Daniels, S. (2009). *Living with intensity: Understanding the sensitivity, excitability, and the emotional development of gifted children, adolescents and adults*. Great Potential Press.
- Renzulli, J. (1986). The three-ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. Dans R. Sternberg, & J. Davidson, *Conceptions of Giftedness* (pp. 53-92). New-York: Cambridge University Press.
- Rimm, S. (1995). *Why bright kids get poor grades: And what can you do about it*. New-York: Three Rivers Press.

- Seeley, K. (1993). Gifted students at risk. Dans L. Silverman, *Counseling the gifted and talented* (pp. 263-276). Denver: Love Publishing.
- Terman, L. (1959). *The Gifted group at mid-life*. Stanford: University Press.
- Wahl, G. (2019). Les adultes surdoués. *Que sais-je?* Paris: PUF.

## **Note d'articulation**

La gestion des talents au service de la reconnaissance du caractère unique et singulier de l'individu surdoué au travail : une hypothèse.

## I. Synthèse générale

Divisé en deux parties distinctes, ce mémoire a pour objectif de proposer une piste de réflexion sur la reconnaissance et l'intégration professionnelle des individus à haut potentiel intellectuel au moyen du processus de gestion des talents en entreprise. Nous avons donc choisi d'analyser les opportunités offertes par le processus de gestion des talents en matière de reconnaissance de la singularité de l'individu au travail. Nous nous sommes aussi intéressés aux individus à haut potentiel intellectuel (HPI ci-après), et plus particulièrement aux atouts et vulnérabilités qu'ils pouvaient présenter dans le contexte professionnel.

Dans la partie consacrée à la **gestion des talents**, nous avons pu constater qu'il n'existe pas une seule vision du talent en entreprise. En effet, il est possible que l'organisation adopte une vision élitiste de ce dernier, centrée sur la rareté, dans laquelle le talent est considéré comme « une combinaison rare de compétences rares » (Dejoux et Thévenet, 2010, p.93). Mais il est aussi possible que l'organisation oriente sa réflexion sur le talent vers une vision plus démocratique, considérant que chacun des collaborateurs possède un talent qu'il conviendrait de découvrir (Slizer et Dowell, 2010 ; Pachulski, 2015).

Que l'entreprise opte pour l'une ou l'autre de ces visions du talent, le processus de gestion des talents représente un cycle constitué de trois étapes : l'identification, le développement, et enfin la planification. C'est au sein de ces trois étapes que les processus RH traditionnels (recrutement, accueil, entretien de fonctionnement, formation, évaluation, gestion des carrières, rémunération, outboarding) interviennent dans une orientation résolument centrée vers la connaissance de la personne. Dans cette optique, c'est en effet le collaborateur qui influence les pratiques RH de l'entreprise et pas l'inverse. Il devient acteur de son propre développement aux côtés de la fonction RH et du manager, qui jouent ici le rôle de support. (Pachulski, 2015 ; Dejoux et Thévenet, 2015)

En outre, nous avons également pu découvrir que c'est dans sa vision inclusive, centrée sur l'humain et sa singularité, que la gestion des talents sera vectrice de reconnaissance au travail dans ses trois dimensions pour l'ensemble des collaborateurs. Cette orientation permettra en effet d'éviter le risque de déni de reconnaissance qui pourrait survenir avec une vision du talent centrée sur l'élitisme et l'exclusivité.

Dans la seconde partie, consacrée au **haut potentiel intellectuel**, nous avons pu constater que la caractéristique du haut potentiel intellectuel concerne une partie de la population générale

assez restreinte (environ 2,5%) (Wahl, 2019 ; de Kermadec, 2016). Ces individus sont caractérisés par un fonctionnement neuronal et intellectuel particulier, atypique. Notons que deux tiers d'entre eux rencontrent des difficultés d'ordre professionnelles au cours de leur existence, et ce pour de multiples raisons (Jaffré, 2019 ; Bost, 2016 ; IHBV, 2017).

Nous avons également vu qu'il existe différents types d'individus HPI, que cela soit par rapport à leur fonctionnement neurophysiologique (les laminaires et les complexes) ou par rapport à leur stratégie d'adaptation sociale (les intégrés et les marginaux). Outre ces différentes catégorisations, il existe un nombre infini de personnalités HPI et il est particulièrement difficile d'établir un profil type de ces individus. (Jaffré, 2019 ; Terman, 1959 ; Bost, 2016 ; Bélanger, 2021).

Cependant, certains traits de caractères et de personnalités semblent régulièrement identifiés dans cette population, tels que la vitesse intellectuelle, l'hypersensibilité, le perfectionnisme, des difficultés dans la gestion des émotions, un sens moral fortement développé et une forte aversion pour l'injustice, des difficultés dans les interactions sociales ou encore une forme d'anxiété. Ce sont ces différents éléments qui seront régulièrement à la source des difficultés rencontrées par les surdoués dans le cadre de leur expérience professionnelle (de Kermadec, 2011, Bost, 2016).

Le caractère *hyper* de ces différents traits de personnalités est en effet à la source d'incompréhensions et de malentendus avec l'entourage professionnel du surdoué. Sa manière d'appréhender le monde et son fonctionnement personnel peuvent représenter d'évidentes sources de tensions, particulièrement si sa singularité n'est pas connue ou reconnue par les personnes qui l'entourent (Bost, 2016 ; Brasseur & Cuche, 2017).

## **II. La gestion des talents au service de la reconnaissance du caractère unique et singulier de l'individu surdoué au travail : une hypothèse.**

Les éléments relevés dans l'analyse de nos deux thématiques nous amènent à proposer l'hypothèse selon laquelle il est possible de favoriser l'intégration et la reconnaissance de la personne à haut potentiel intellectuel en entreprise à l'aide du processus de gestion des talents.

En effet, nous avons pu voir que la gestion des talents permet d'opérer la reconnaissance au travail dans ses quatre dimensions (personne, pratiques, efforts, résultats). Elle permet aussi d'apporter de la reconnaissance dans les trois dimensions du travail (objective, subjective,

collective) au moyen de différents leviers de reconnaissance (organisationnel, financier, symbolique). (Brun et Dugas, 2002 ; Dejoux et Thévenet, 2015 ; Machado, 2016). Cependant, les différentes orientations données à la gestion des talents en entreprise ne permettent pas toutes d'offrir de la reconnaissance à l'ensemble des collaborateurs.

L'orientation sélective du talent management se concentrera principalement sur les individus qui se démarquent positivement au sein du groupe, grâce à des compétences visibles et bien exploitées. En ce sens, cette vision du talent s'intéressera alors prioritairement aux collaborateurs qui pourront être reconnus comme haut potentiel cadre, autrement dit ceux qui seront identifiés comme possédant le potentiel, les compétences et les qualités nécessaires pour gravir les échelons hiérarchiques de l'entreprise. (Dejoux, 2013 ; Lacey & Grobes, 2014). Et si certains individus HPI peuvent rentrer dans cette catégorie, ce n'est résolument pas le cas de tous. De plus, cette manière de faire peut conduire l'entreprise à faire des erreurs de jugement sur ses collaborateurs, car cette orientation ne permet pas d'identifier et de développer les compétences et talents de l'ensemble des collaborateurs (Bentein, Guerrero & Klag, 2012).

Comme nous avons pu le constater, nombre d'individus HPI ne sont pas conscients de leur particularité et ne seront donc pas à même de la mettre en avant ou de la « gérer » adéquatement en entreprise. D'autres encore, bien que conscients de cette singularité, montrent des vulnérabilités sociales et professionnelles qui les empêchent de s'épanouir dans le contexte professionnel. Ils montrent alors des difficultés à utiliser leur atypisme à bon escient dans l'entreprise. (Bidaut Garnier, 2008 ; Jaffré, 2019 ; de Kermadec, 2011 ; Adda & Brunel, 2015)

Si l'organisation met en place une politique de gestion des talents centrés sur sa vision élitiste et rare, ces individus HPI pourraient se retrouver exclus de cette politique, comme oubliés par l'entreprise. Et c'est ici alors qu'interviendrait une forme de déni de reconnaissance, laissant ces personnes hors normes de côté, comme s'ils n'avaient rien à apporter de particulier à l'entreprise. Ce faisant, l'organisation risquerait de se priver des atouts que peuvent apporter ces personnalités atypiques lorsque leur singularité est prise en considération et intégrée par l'entreprise. Et ces individus HPI continueront, quant à eux, à faire face aux incompréhensions, malentendus et difficultés qui jalonnent leur parcours professionnel.

Le tableau suivant, adapté de Nauta et Corten par Jaffré (2019), nous montre les différents malentendus et incompréhensions auxquels les adultes HPI sont régulièrement confrontés dans leur univers professionnel :

Ce que l'environnement de travail remarque	Ce que les collaborateurs doués se disent
Il est en conflit avec le management et avec l'autorité, et parfois avec ses collègues	J'ai un grand sens de la justice et j'ai un esprit de justesse (des mots, des idées, etc.)
Il est difficile à encadrer et à manager, il n'applique pas les consignes et n'en fait qu'à sa tête	Je comprends vite, je comprends bien, mais seulement j'ai besoin de comprendre
Il n'écoute pas ce que ses collègues disent et paraît hors sujet quand il intervient	Mes idées ne sont pas toujours comprises, mais j'ai pourtant en général raison
Ses motivations sont difficiles à comprendre : qu'est-ce qui peut bien se cacher derrière ?	Je semble représenter une menace pour mes collègues qui se méprennent sur moi
Il ne sait pas gérer le temps : il brûle les étapes ou encore s'attache à des détails	On me fait tout le temps revenir en arrière, on ne discute pas assez de l'essentiel
Ses performances s'avèrent très fluctuantes sans cause clairement compréhensible	J'ai du mal à me valoriser, les gens ne voient pas ce que je suis capable de faire
Il manque de persévérance et de discipline, voire de méthode et de rigueur	Je suis facilement distrait et je ressens le besoin de faire plusieurs choses à la fois
Il n'est pas facile à approcher, et il n'adhère pas naturellement au collectif de travail	Je n'aime pas les conversations de groupe, la pression de conformité est dure à gérer
On ne sait pas déterminer le poste optimal où l'affecter, il s'intéresse à tout	Je n'ai aucune idée de ce que je veux, dans la mesure où tout ou presque m'intéresse
Il n'arrête pas de faire des demandes concernant son environnement professionnel	Comment les gens arrivent à travailler dans un tel bruit ou une telle ambiance ?

Tableau 1 : « Ce que l'environnement de travail remarque / Ce que les collaborateurs doués se disent »<sup>1</sup>

Outre ces différents malentendus, nombre de personnes surdouées témoignent des difficultés, tant sur le plan relationnel que sur le contenu même de leur fonction, qu'ils rencontrent dans leur quotidien professionnel (Jaffré, 2019).

En effet, dans son étude quantitative réalisée auprès d'une population d'adultes HPI en France, Foussier (2016) a pu mettre en évidence les éléments suivants :

- 26% d'entre eux déclarent avoir subi une dévalorisation, voire une mise à l'écart au travail.
- 50% des répondants déclarent devoir s'adapter à outrance dans le contexte professionnel (minimiser leurs qualités, s'adapter au rythme des autres, etc.).

<sup>1</sup> Tableau issu de : Jaffré, Y., Nauta, N., Ronner, S., Dulon, L., & Verbeek, S. (2019). Travail, emploi et douance. Pour l'intégration professionnelle de toutes les ressources de l'intelligence humaine. Paris: l'Harmattan

- 30% disent ne pas supporter la perte de temps et 27% déclarent travailler plus vite que leur supérieur hiérarchique ou leurs collègues.
- 50% des adultes interrogés ont du mal à trouver leur place en entreprise. Ils déclarent aussi se sentir en décalage (33%), avoir des difficultés à créer des liens avec les autres (14%), ou encore ne pas être reconnus à la hauteur de leurs compétences (26%).
- 80% des répondants disent avoir du mal à se voir imposer une consigne, particulièrement lorsque cette dernière est dénuée de sens ou peu claire.
- Enfin, et c'est probablement le chiffre le plus interpellant de cette étude, 100% des répondants déclarent rencontrer de longues périodes de démotivation ou d'ennui au travail.

Ces différents éléments peuvent être source de beaucoup de tensions dans le contexte professionnel. Et c'est ici que nous voyons tout l'intérêt d'un talent management centré sur l'humain et sa singularité, dans une vision démocratique du talent s'adressant à l'ensemble des collaborateurs. En cherchant à connaître les individus qui la composent, l'organisation peut découvrir l'origine de certaines difficultés ou facilités rencontrées par ses collaborateurs, et donc par les individus HPI. Et elle peut alors tenter d'y apporter une réponse concrète, adaptée à l'individu, les aidant ainsi à trouver leur voie et leur place (Adda & Brunel, 2015 ; Nauta, Ronner, & Brasseur, 2012).

En effet, dans cette vision large et démocratique du talent, la gestion des talents permet d'adopter une approche de la GRH individualisée, centrée sur l'individu, en créant une relation de proximité avec ce dernier. Elle permet aussi de proposer un parcours au sein de l'entreprise adapté au caractère unique de chaque collaborateur. L'organisation qui adopte cette orientation cherche à repérer les potentiels et les atouts de tous ses membres, tout en donnant au collaborateur le rôle d'acteur à part entière de son propre développement (Dejoux & Thévenet, 2015). Grâce au cycle de gestion des talents en 3 phases, elle cherche donc à les connaître, à découvrir leurs aspirations et leurs potentiels (identification) afin de pouvoir les orienter et leur proposer une version personnalisée et adaptée du développement de leur talent (développement) pour qu'ils puissent se réaliser au sein de l'organisation (planification)(Pachulski, 2015). Cette approche humaniste du talent pourra alors permettre « la valorisation du potentiel de leurs employés [...], et donc le développement subséquent de leurs talents » (Jaffré, 2019, p.191).

Pour l'entreprise, et plus particulièrement la fonction RH ou le manager, il s'agira parfois de faire prendre conscience à l'individu surdoué de sa particularité et de ce qu'elle implique. Car, comme nous avons pu le voir dans la partie de ce mémoire consacrée aux adultes HPI, tous ne

sont pas conscients de cette singularité, particulièrement ceux qui n'auront pas pu évoluer et se construire dans un environnement propice à l'intégration de leur haut potentiel intellectuel. Dans d'autres cas, il sera question pour l'entreprise de s'adapter quelque peu à la personnalité particulière de cet être atypique afin de lui permettre de développer ses atouts tels que la créativité, la vélocité intellectuelle ou encore la capacité à s'investir fortement dans le travail (Renzulli, 1986 ; Brasseur & Cuche, 2017).

Dans une volonté de s'intéresser à tous les collaborateurs et de les placer au centre de sa politique RH de gestion des talents, l'entreprise, par l'intermédiaire de sa fonction RH et du manager, pourra apprendre à connaître et prendre en considération les vulnérabilités qui habitent l'individu HPI (Adda & Brunel, 2015 ; Bost, 2016, de Kermadec, 2011), telles que :

- Son intensité (son caractère hyper ou « trop »),
- Sa différence d'approche (sa manière d'appréhender le monde autrement, de penser « hors du cadre »),
- Son rapport au temps (sa rapidité d'interprétation et sa difficulté à passer à l'action),
- Sa divergence de pensée (sa remise en question récurrente et son système de pensée hors du cadre),
- Ou encore sa tendance à l'idéalisme et au perfectionnisme (son sens de la justice et sa vision précise de *ce qui pourrait être*).

L'organisation pourra intégrer ces particularités dans sa manière de *gérer* l'individu HPI, en ne cherchant pas à tout prix à le faire rentrer dans la norme. Chose impossible pour lui, dû à son fonctionnement neurophysiologique atypique. Ce faisant, l'entreprise répondra aux attentes exprimées par les individus HPI, telles que la flexibilité, la diminution du contrôle et l'augmentation de la confiance, la possibilité d'utiliser son talent, ou encore la définition d'un cadre dans lequel ils peuvent faire preuve d'autonomie (Nauta, Ronner & Brasseur, 2012). L'organisation pourra alors favoriser la transformation de ces vulnérabilités en véritables atouts, tant pour l'individu HPI que pour elle-même. Mais au-delà même de cette transformation en atout, c'est la reconnaissance offerte à l'individu qui sera positivement impactée, qu'il s'agisse de reconnaître la personne, ses pratiques, ses efforts ou même ses résultats.

Dans cette optique, et par l'intermédiaire du travail managérial quotidien et du soutien de la fonction RH, il sera possible de proposer au collaborateur HPI un parcours unique au sein de l'entreprise, composé de formations, d'évolutions, mais aussi des projets adaptés à ses capacités hors normes. En outre, afin de lui permettre d'exprimer son talent et ses capacités sereinement, l'entreprise pourra proposer une adaptation des conditions et de l'environnement de travail

répondant aux besoins particuliers de l'individu HPI dans ce domaine (autonomie débordante, peu de procédures, organisation en mode projet, innovation et flexibilité, confrontation des points de vue, etc.) (Jaffré, 2019).

En cherchant à intégrer cette différence, l'organisation pourra avoir un impact positif sur la manière dont l'individu HPI vit ses particularités au quotidien. En effet, la reconnaissance au travail participe à la construction identitaire et de l'estime de soi de l'être humain à l'âge adulte (de Nanteuil, 2020 ; Muylle, 2013). Et pour les individus HPI, cette reconnaissance pourra avoir une influence sur le sentiment de décalage qu'ils ressentent parfois. Mais elle pourra aussi influencer leur capacité à exprimer leur surdon de façon productive et positive, ce qui n'est pas toujours le cas, particulièrement chez les individus HPI que Terman (1959) qualifie de « marginaux » ou chez ceux dont le fonctionnement neurophysiologique présente un profil dit « complexe » (Jaffré, 2019).

L'entreprise qui adopte cette vision démocratique de la gestion des talents ne laissera pas l'individu HPI de côté, oublié. Ce faisant, l'adulte surdoué aura alors l'opportunité de se projeter à moyen et long terme dans l'entreprise en se sentant reconnu et accepté tel qu'il est et pour ce qu'il sait faire.

Au vu de ces éléments, il serait tout à fait intéressant de pouvoir étudier cette hypothèse sur le terrain, en menant une enquête comparative sur le sentiment de reconnaissance au travail perçu par des adultes HPI bénéficiant d'un tel système de management et d'autres, confrontés aux systèmes de gestion des ressources humaines plus *traditionnels*.

## **Bibliographie**

- Adda, A., & Brunel, T. (2015). *Adultes sensibles et doués. Trouver sa place au travail et s'épanouir*. Paris: Odile Jacob
- Bélangier, M. (2021). *Douance (haut potentiel ou précocité intellectuelle)*. Récupéré sur Neuropsychologie Montréal: <https://www.neuropsychologie-montreal.com/services-enfant-a-adulte/douance-haut-potentiel>
- Bentein, K., Guerrero, S., & Klag, M. (2012). Comment gérer les employés à haut potentiel? *Gestion*, 3(3), pp. 58-67.
- Bidaut Garnier, M. (2008). Personnes à haut potentiel : les aider à utiliser leur potentiel et à ne pas en souffrir. *Médecine générale et prévention de la psychopathologie des personnes à haut potentiel*. Reims: UFR Médecine.
- Bost, C. (2016). *Surdoués : S'intégrer et s'épanouir dans le monde du travail*. Paris: Vuibert.
- Brasseur, S., & Cuhe, C. (2017). *Le haut potentiel en questions*. Bruxelles: Mardaga.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens. *Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations*
- de Kermadec, M. (2011). *L'adulte surdoué. Apprendre à faire simple quand on est compliqué*. Paris: Albin Michel.
- de Kermadec, M. (2016). *L'adulte surdoué à la conquête du bonheur. Rompre avec la souffrance*. Paris: Albin Michel.
- de Nanteuil, M. (2020). Slides de présentation. *Sociologie du Travail*. UCL.
- Dejoux, C. (2013). La gestion des talents. Dans Studyrama, *Les nouveaux métiers RH* (pp. 111-139). Collection Focus RH: Studyrama
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents, la GRH d'après-crise*. Paris: Dunod
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Paris: Dunod
- Foussier, V. (2016). *Adultes surdoués. S'épanouir dans son univers professionnel*. Paris: Josette Lyon.
- IHBV - Emans, B., Visscher, E., & Nauta, N. (2017). *Very smart and without work. How is that possible?* Pays-Bas: IHBV.
- Jaffré, Y., Dulon, L., & Verbeek, S. (2019). *Travail, emploi et douance, perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. PISTES.
- Jaffré, Y., Nauta, N., Ronner, S., Dulon, L., & Verbeek, S. (2019). *Travail, emploi et douance. Pour l'intégration professionnelle de toutes les ressources de l'intelligence humaine*. Paris: l'Harmattan
- Lacey, M., & Grobes, K. (2014). Talent Management collides with corporate social responsibility: Creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development* (33/4), pp. 399-409.
- Machado, T. (2016). Reconnaissance au travail. . Dans G. Valléry, *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 353-356). Paris: Dunod
- Muylle, K. (2013). *De la souffrance à la reconnaissance au travail*. Tournai: ESP - EEPSCF.
- Nauta, N., Ronner, S., & Brasseur, D. (2012). *What do good managers do according to gifted employees?* Pays-Bas: IHBV.

- Nauta, N., Ronner, S., & Brasseur, D. (2012). *Good supervisors for gifted employees*. Pays-Bas: IHBV.
- Pachulski, A. (2015). Le management des talents. Dans C. H. Besseyre des Horts, *RH au quotidien* (pp. 64-77). Paris : Dunod
- Renzulli, J. (1986). The three-ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. Dans R. Sternberg, & J. Davidson, *Conceptions of Giftedness* (pp. 53-92). New-York: Cambridge University Press
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Terman, L. (1959). *The Gifted group at mid-life*. Stanford: University Press.
- Wahl, G. (2019). *Les adultes surdoués*. Que sais-je? Paris: PUF.

