

Le haut potentiel intellectuel et le monde du travail

Mémoire réalisé par
Sabine Marciniak

Promoteur(s)
Anne Rousseau
David Bourguignon

Lecteur(s)
Ahmed Berrahal

Année académique 2017-2018
Master en politique économique et sociale

Le haut potentiel intellectuel et le monde du travail

Mémoire réalisé par
Sabine Marciniak

Promoteur(s)
Anne Rousseau
David Bourguignon

Lecteur(s)
Ahmed Berrahal

Année académique 2017-2018
Master en politique économique et sociale

REMERCIEMENTS

A toutes les personnes, qui de près ou de loin, ont été pour moi un soutien, une inspiration.

A mon fils Sacha et Steph.

Je remercie chaque personne qui a donné selon son cœur et de son temps précieux.

J'adresse donc des remerciements non hiérarchisés mais infinis et constants.



Abréviations

HPI : Haut Potentiel Intellectuel

HPC : Haut Potentiel Cadre

THQI : Très Haut Quotient Intellectuel

QI : Quotient Intellectuel

FWB : Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

« Etre surdoué c'est avant tout et déjà un certain regard sur le monde » »

- Monique de Kermadec

Introduction générale

De 2003 à 2013, le Ministère de la Fédération Wallonie Bruxelles a subventionné une étude inter-universitaire sur les jeunes à haut potentiel (HPI). L'idée conductrice de cette recherche est de pointer l'attention particulière et spécifique réclamée par l'élève HPI. En effet, un enfant sur trois serait en échec scolaire. Une brochure éditée en 2013 propose aux éducateurs et enseignants, un instrument de compréhension du profil du jeune HPI. L'objectif étant de les aider à mieux l'accompagner tout au long de son cursus scolaire. Cette étude insiste sur l'urgente nécessité de permettre au jeune HPI de continuer à évoluer dans son milieu naturel. Des outils mis à disposition des enseignants sont censés faciliter l'intégration du HPI dans un système à « hétérogénéité inclusive. ». Une des interrogations en suspens concerne l'avenir professionnel du HPI à l'âge adulte. En effet, qu'en est-il de son intégration au sein d'une organisation de travail ?

Mon intérêt pour la thématique du HPI est le résultat d'une rencontre professionnelle. Dans le cadre de mon activité d'Inspectrice-Principale dans un service de protection de la jeunesse de la police locale (Saint-Josse/Schaerbeek/Evere), un enfant s'identifiant HPI s'est présenté à l'accueil pour réclamer de l'aide. N'étant pas compris par les autres élèves, ni par sa famille ou ses professeurs, il voulait déposer plainte contre certains de ses harceleurs. Afin d'appréhender au mieux le caractère singulier de sa demande, je me suis documentée sur le sujet. En approfondissant la matière, j'ai réalisé la souffrance vécue par cette catégorie de personnes à l'école, puis dans les entreprises.

C'est dans le cadre de mes réflexions en lien avec le cours « d'épistémologie de la recherche et méthodologie qualitative » que j'ai pu alors m'entretenir directement avec des HPI déclarés. J'ai réalisé qu'une part importante de leur énergie sert à masquer leur spécificité, voire leur douleur de ne pouvoir exprimer leur ressenti face à certaines incompréhensions. Leurs problèmes relationnels et identitaires concernent plus particulièrement leur adaptation à un environnement professionnel, la satisfaction de manière générale et le manque de reconnaissance. Ces difficultés se traduisent souvent par de la sur-adaptation, parfois une inhibition intellectuelle, de la révolte ou du burn-out.

En matière d'études et de recherches sur le sujet, je relève un traitement déséquilibré : Il y a plus de publications sur le HPI enfant que sur son pendant adulte. Une constatation confirmée

par Ariel Adda et Thierry Brunel, auteurs d'« Adultes sensibles et doués, trouver sa place au travail et s'épanouir » (2015) : « ***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*** ».

Ce retard et cette absence de réelle prise de conscience sont singulièrement flagrants lorsque nous les opposant à la dynamique existante aux Etats-Unis. En effet, les politiques et les programmes organisationnels américains accordent une place prépondérante aux moyens de détection, d'orientation et de fidélisation des adultes surdoués.

Il a fallu attendre 2013, pour voir le Ministère de la Fédération Wallonie Bruxelles publier une brochure à l'adresse des enseignants. L'objectif affiché est de les aider à progressivement détecter, puis accompagner les enfants HPI. Dès lors, il est tout aussi légitime de s'interroger sur le devenir des enfants en échec scolaire n'ayant pas bénéficié d'une pareille prise en charge. De même, nous nous interrogeons sur les approches et la gestion humaine des HPI adultes, en termes de satisfaction au travail et de gestion efficiente de leurs capacités. La question de la satisfaction au travail du HPI est au cœur du modèle élaboré dans ce mémoire. En effet, les hypothèses émises mettent en évidence des variables modératrices porteuses de résultats significatifs, à la fois sur la satisfaction au travail et sur les postes de travail correspondants à leurs envies. Les variables individuelles relatives à l'estime de soi, la reconnaissance de l'individu et les performances ne sont pas occultées. Mon orientation n'écarte nullement les paramètres organisationnels liés à satisfaction au travail, l'autonomie et la prise d'initiative du HPI.

Mon mémoire se subdivise en trois parties :

1. Contextualisation de la situation. J'expose mon choix de la population observée et certains obstacles rencontrés.
2. Théorie portant sur l'intelligence, le haut-potentiel intellectuel et les points théoriques orientés vers le travail.
3. Méthode statistique utilisant une analyse quantitative. La collecte des réponses est issue d'un questionnaire adressé en ligne à des personnes diagnostiquées HPI, exclusivement par des professionnels de l'association Mensa.

Cette contribution n'a pas la prétention d'apporter une solution, mais bien de créer une brèche de réflexion. Le focus est porté davantage sur de grandes entreprises, de façon à atteindre un large panel. Je suis convaincue que la thématique du HPI pourrait être davantage détaillée et ciblée selon le pays, l'entreprise, le secteur d'activité, le nombre de travailleurs, le type de fonction, etc... J'ai opté pour une vision plus générique, dans le but d'ouvrir des pistes de réflexion qui seront, je l'espère, empruntées par d'autres.

1 PARTIE CONTEXTUELLE

Lors de mes toutes premières recherches sur le sujet de la douance, j'ai été confrontée à trois problèmes majeurs :

- 1) Faire le tri parmi une multitude d'informations parfois controversées. En effet, la littérature se rapporte uniquement aux enfants HPI, au détriment des adultes de même profil.
- 2) Collecter les données pertinentes sur l'adulte HPI dans le milieu du travail. Avant d'opter pour une méthode de recherche basée sur des statistiques quantitatives, j'avais réalisé des entretiens auprès d'un Directeur de ressources humaines issu du secteur public (C.P.A.S. de Bruxelles, l'un des plus importants en nombre d'employés), d'une responsable d'une équipe au sein d'une entreprise américaine IT (Emankina) implantée en Belgique et d'un fonctionnaire en charge du recrutement à la Police Fédérale (l'un des plus grands recruteurs du royaume). Le sujet du haut potentiel intellectuel est singulièrement méconnu. Pour ce qui est de l'entreprise américaine, le potentiel est vu comme un talent à exploiter. J'ai également relevé, via une vidéo disponible en ligne sur une table ronde organisée par Mensa France ("Intelligence day, HPI et le monde du travail"), des conclusions d'une enquête auprès de l'association des Directeurs des Ressources Humaines et 285 recruteurs en cabinet de recrutement. Outre le fait d'avoir reçu très peu de réponses, l'enquêteur affirme le peu d'intérêt que le sujet suscite auprès des recruteurs de manière générale. L'une des raisons est la possible confusion entre le HPI (dénomination générale) et la notion pointue de « cadre » à haut potentiel.

En raison de la "bienveillance" manifestée à l'égard du haut potentiel « cadre », une imposante documentation est consacrée à ce type de profil. Un article publié en 2016 par d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon sur la gestion des talents, sur l'étude ANDRH – FEFAUR (2013) menée auprès de 300 entreprises françaises, indique que 63 % des entreprises considèrent la gestion des talents comme « critique » pour leur performance. La recherche de talents devient donc un enjeu majeur pour certaines entreprises. Toujours d'après cet article, le haut potentiel « cadre » est identifié selon les postes à pourvoir. Ce qui n'est pas forcément le cas pour un haut potentiel « intellectuel », en raison de sa réticence à s'exprimer sur sa douance. En conséquence, le haut potentiel « cadre » n'est pas systématiquement, ou forcément, étiqueté haut potentiel « intellectuel ». Les carrières du haut potentiel « cadre » sont alors plus vite reconnues et suivies en entreprise.

Ce même article épingle les trois étapes d'identification du talent ou du haut potentiel « cadre »:

1. Un entretien annuel et individuel de tous les travailleurs.
2. La « People Review » (revue des collaborateurs) afin d'apprécier et d'évaluer les critères de chaque collaborateur.
3. La « Talent Review » (revue des talents) pour cartographier les talents à partir de la liste du « People Review » et opérer un état des lieux selon les besoins en entreprise.

De fait, le haut potentiel « cadre » bénéficie d'une forme de reconnaissance et d'un processus d'évolution vers d'autres postes importants, non accordés au haut potentiel « intellectuel ».

Afin de bien cerner le « haut potentiel » dans ce mémoire, je distingue le haut-potentiel vu comme un talent en entreprise haut potentiel « cadre » ou (HPC) du haut potentiel « intellectuel » ou (HPI). L'amalgame entre les deux concepts peut en effet altérer la compréhension de la thématique.

De facto, je propose un premier schéma afin de nous aider à les différencier :

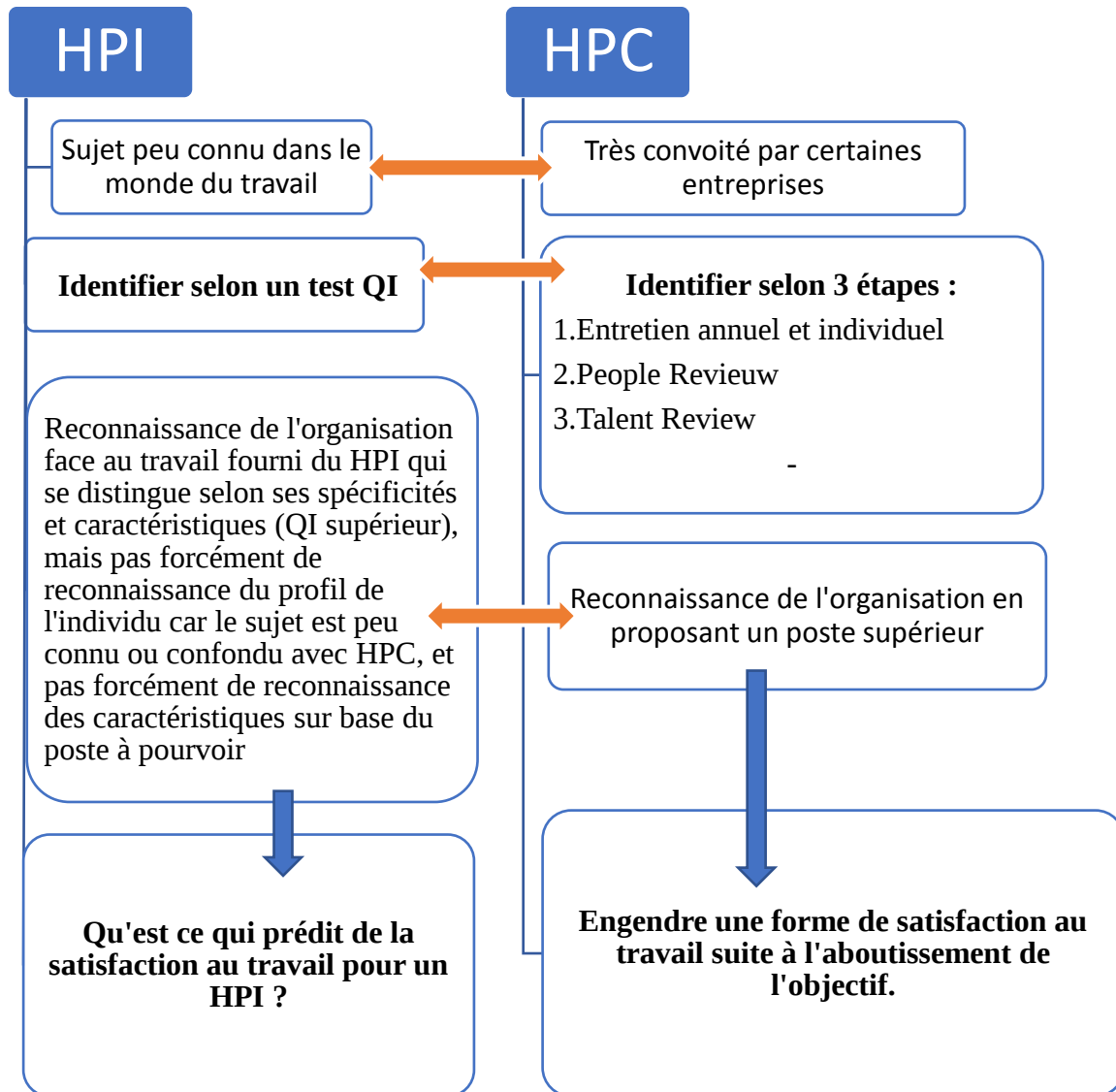


Figure 1 : Tableau haut potentiel intellectuel versus cadre

Selon Bentien, Guerrero et Klag (2012), dans leur article : « comment gérer les employés à haut potentiel ? », la définition du haut potentiel « cadre » ne fait pas non plus consensus. Divers facteurs comme la culture de gestion, le secteur d'activité, le type de poste à pourvoir peuvent influencer sa définition. Ce manque de consensus pousse certaines entreprises à identifier le HPC uniquement sur base des performances ou des résultats passés. En effet, l'enquête menée en 2007 par Hewit cité dans l'article, 78 % des 1000 organisations de travail interrogées repèrent leur HPC selon leurs performances passées. Ce mode opératoire peut représenter un risque d'échec, comme affirmé dans cet article.

Enfin, le troisième problème auquel j'ai été confrontée dans l'approche de mon mémoire était de trouver des personnes diagnostiquées HPI qui acceptent de se livrer à un entretien. J'ai donc tenté de trouver ces personnes sur divers groupes de réseau sociaux ou encore via mon entourage professionnel.

Conclusion, soit le nombre de personnes était insuffisant, soit je n'avais aucune garantie quant au diagnostic posé par un professionnel, car de nombreuses personnes s'auto-proclament HPI sur base de listes de caractéristiques. Mon travail empirique impose d'observer un échantillon représentatif, ce qui permet de diminuer la marge d'erreur et de garantir une certaine fiabilité dans le chef des résultats. L'idée a donc été de me tourner vers l'association Mensa. Cette organisation associative fut créée à Oxford en 1946 par l'australien Roland Berril et un juriste britannique, Lancelot Ware. Tirée du mot latin *Mens* qui veut dire esprit, cette association a été créée au lendemain de la seconde guerre mondiale avec pour ambition d'assurer la paix en mettant à disposition pour la société des personnes ayant un QI élevé. L'association se veut apolitique, areligieuse et n'a pas de prise de position en philosophie, présente dans 100 pays, elle compte plus de 110 000 membres dans le monde entier. Elle réunit divers profils issus de classes sociales et de secteurs d'activité différents. La seule condition émise par l'association est de posséder un QI au-dessus de 130. L'adhésion se fait sur base de tests organisés collectivement par l'association Mensa, ou sur base d'une présentation d'un dossier complet traité par un psychologue reconnu.

Les succursales Mensa en Belgique, France et Suisse ont répondu positivement à mon travail de recherche.

Pour la Belgique, outre le questionnaire adressé aux membres, nous avons également invité Mensa Belgique à répondre à d'autres questions dont voici les réponses : « *Mensa Be a été*

créée le 10/11/1966. L'organisation compte 630 membres effectifs (en ordre de cotisation). Le nombre de membres potentiels dans notre base de données (déjà testés mais pas forcément cotisants) est d'environ 4600. Ce nombre est approximatif car nous ne sommes pas forcément informés des décès/expatriations. L'association accepte comme membre les personnes ayant obtenu un score situé dans les 2% les plus élevés à l'un des tests standardisés d'intelligence. Nous proposons des tests supervisés en interne qui sont évalués par notre NSP (National Supervisory Psychologist). Nous acceptons aussi des tests effectués en externe sous la supervision d'un professionnel (ex : WAIS,...), après validation par notre NSP (Les tests non supervisés ou les tests effectués en ligne ne sont pas acceptés). Nous disposons d'une base de données de CVs ouverte aux recruteurs (Jobnet). Toutefois, celle-ci est tombée en désuétude ces dernières années. Nous essayons actuellement de relancer ce projet (...) Une conférence en interne (destinée aux membres) sur le projet Jobnet est également prévue fin de cette semaine à Louvain-la-Neuve. »

Dans un article paru le 16 juin 2015 dans le magazine économique de référence en Suisse, « Bilan », consultable en ligne, nous découvrons une interview de Mark Dettinger, directeur de MENSA Suisse, qui répond à deux questions :

- 1 Quels sont les meilleurs moyens de gérer les HPI en entreprises ;
- 2 Quels sont les principaux défis ou obstacles rencontrés par les membres de Mensa, en relation avec leur vie professionnelle.

Il cite en substance :

- 85 % des membres Mensa Suisse réussissent très bien leur vie professionnelle ;
- Le principal problème, c'est l'ennui face à la monotonie ;
- Les patrons ont tendance à voir les HPI comme des spécialistes, des experts alors que ce sont des généralistes avec d'autres points forts ;
- Si sous-stimulés, l'énergie est consacrée à leurs hobbies ou reprise des études, ou encore un changement de carrière ou fondent leur propre société ;
- Veulent un degré d'autonomie, et veulent prendre des décisions seuls ;
- N'aiment pas la bureaucratie ;
- Détestent être micro-gérés ;
- Adorent apprendre de nouvelles choses ;

- Comme ils apprennent vite, ils ont besoin d'une nouvelle tâche pour continuer à apprendre ;
- La nouvelle tâche devrait être significativement plus complexe et de nature différente ;
- Les HPI sont des généralistes, l'exposition à une variété de fonctions est importante ;
- L'idéal serait un système de rotation dans la société, entre différents unités et pays en accomplissant différentes fonctions à chaque fois ;
- Il devrait avoir un cheminement de carrière rapide, à savoir un ou deux ans grand maximum ;
- De nombreux HPI peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes au cours des trois premières années. Si aucune promotion ou augmentation de salaire significative n'est offerte, ils changent de société.

Nous ignorons la méthode par laquelle cette liste a été formulée mais il m'a semblé important de l'insérer dans mon travail. Ces points nous permettront de faire écho dans certains chapitres de mon mémoire.

En conclusion, afin de trouver de l'information pertinente, la partie théorique qui traite de l'intelligence et du HPI se veut être large (Information sur les enfants HPI). En effet, cela permet d'avoir un spectre d'information plus important. Les deux pôles d'information oscilleront entre les observations issues de la psychologie clinique (observation empirique) et les observations plus scientifiques.

En ce qui concerne la partie consacrée au milieu du travail, les points théoriques sont issus du champ de la psychologie du travail et des organisations. Les différents points développés serviront de terreau à mon analyse des résultats qui se trouvent en troisième partie.

« Les surdoués ne sont pas des êtres supérieurs mais différents » - Monique de Kermadec.

2 PARTIE THEORIQUE

1 Définir l'intelligence

1.1 Généralités

Selon Bernaud (2009), l'intelligence « de intelligere » (comprendre en latin), se trouve constamment en filigrane aux nombreuses observations que l'on trouve sur le haut-potentiel intellectuel. C'est pourquoi, il m'a semblé important de l'introduire brièvement en la soumettant à différentes formes de grilles de lecture. A l'instar de cette observation, il est important de savoir que définir l'intelligence ne fait pas l'unanimité, comme Jean Château le fait remarquer dans « l'intelligence ou les intelligences » : "*Vouloir à toutes forces définir, c'est justement réduire l'effort intelligent de compréhension à une forme restreinte de cette intelligence*". Un mémoire tout entier pourrait lui être consacré sans pour autant arriver à la définir de manière univoque. La tâche fut donc ardue.

Depuis quelques années, l'intérêt porté sur HPI ne cesse d'envahir la scène médiatique sous forme de publications, de sites, de coachings, d'émissions.... Pourtant, l'intérêt porté à l'intelligence remonte à l'Antiquité (Thèse de Courtinat-Camp citée par Cuche et Brasseur (2017)). Selon Cordier (2013), les premières études sur l'intelligence ont été menées aux Etats-Unis notamment avec GALTON auteur d'« HEREDITARY GENIUS » (1869). Postulant que l'intelligence était héréditaire, ses recherches toucheront à la question de l'élitisme voire « d'eugénisme ». Selon Brasseur et Cuche (2017), plusieurs pays tels que l'Allemagne, la Russie et les Etats-Unis durant les grandes guerres, s'intéresseront à ces recherches pour « recruter et former des hommes d'élites ». Comme le remarque Lafargue (2016, 2017), outre ces études scientifiques, une autre approche à caractère plus social fait son apparition : le dépistage des enfants en difficulté scolaire. En 1882, une loi sur l'obligation scolaire est votée en France, Alfred Binet (1857-1911) est chargé par le ministre de l'éducation d'identifier et de quantifier les retards dans le développement (liés selon lui à l'origine environnementale). Alfred Binet sera à l'origine des premiers tests psychométriques. Il sera confronté à un problème, car le même retard constaté chez des enfants n'aura pas la même valeur selon l'âge réel de l'enfant. Un retard de 2 ans observé chez un enfant de 3 ans n'aura pas la même valeur chez un jeune de 16 ans.

A mesure que les recherches se multiplient, la notion de l'intelligence a commencé à se complexifier et ce en regard des approches théoriques toujours plus différentes. Comment expliquer l'intelligence selon sa structure ? Est-elle unique ou hiérarchisée, interdépendante ou généralisée ? Est-elle innée ou influencée par son environnement ? Autant de questions étudiées par les psychologues.

1.2 L'intelligence, une construction sociale ?

D'après Carlos TINOCO (2014), l'intelligence peut être vue aussi comme un mythe, une sorte d'outil développé par la bourgeoisie permettant de maintenir un certain standing et une forme de pouvoir sur l'ensemble du peuple. La reproduction sociale reste in situ. Les mauvais élèves réussissent et parviennent même à des postes de haut niveau.

Dans le livre de Clermont « La construction de l'intelligence dans l'interaction sociale », il est fait mention des auteurs Terman (1916) et Strackan (1926) lesquels établissent une corrélation entre le QI et la classe sociale : « *ce n'est pas par hasard que les enfants de classe supérieurs ont des QI supérieurs...puisque'ils sont supérieurs* ». (p,242). Bien entendu, ces points de vue ont évolué chez les auteurs. Toutefois, comme déclare Jean-Luc Bernaud dans son livre « tests et théories de l'intelligence » la plus grande confusion reste de confondre l'intelligence avec le quotient intellectuel ou encore la culture générale. Ce qui n'est pas le cas, le quotient intellectuel est bien un indice qui mesure l'intelligence. Tandis que la culture générale s'applique à la connaissance culturelle.

Dans son ouvrage « Le quotient intellectuel » Michel Tort a réussi à démolir ces instruments terroristes, en parlant de tests d'intelligence. Il marque clairement sa position en postulant que les tests sont des dispositifs idéologiques servant la bourgeoisie.

1.3 L'intelligence dans l'organisation du travail.

Dans l'ouvrage de McShane et Benabou (2008) « Comportement organisationnel », qui est un champ d'étude marqué par les disciplines telles que la psychologie industrielle, organisationnelle, les sciences sociales ou encore la théorie des organisations. Le mot intelligence est décliné selon 4 formes : pratique, émotionnelle, culturelle et cognitive.

- **L'intelligence pratique** : *qui est la capacité de résoudre des problèmes d'ordre pratique. Elle se base sur un savoir tacite que l'on met en pratique sans pour autant savoir l'expliquer ;*

- **L'intelligence émotionnelle** : est celle qui permet de reconnaître et de canaliser positivement ses émotions et celles des autres ;
- **L'intelligence culturelle** : est celle qui permet de comprendre sa propre culture et celle des autres sans la juger ;
- **L'intelligence cognitive** : est celle qui permet les opérations mentales comme la compréhension d'idées complexes, le raisonnement, l'analyse, la synthèse, la logique, l'apprentissage, et l'adaptation à son environnement. C'est celle que mesure le fameux QI (le quotient intellectuel). Cette intelligence est cruciale dans les postes de direction où il faut jongler avec des idées complexes.

1.4 Les grandes théories de l'intelligence

La psychologie nous propose différentes théories qui sont à la base des recherches portées sur le HPI. Ce chapitre ne pourra malheureusement pas s'étendre à toutes les théories existantes, mais sera consacré aux théories les plus importantes.

1.4.1 L'intelligence multiple ou conception multifactorielle

Comme le souligne Bernaud (2009), Louis Léon Thurstone (1887-1955) est l'un des premiers psychologues à proposer un modèle composé de 7 aptitudes intellectuelles humaines.

1. Compréhension verbale (Aptitude au vocabulaire et à la compréhension du langage) ;
2. Fluidité verbale (Aptitude à produire des informations langagières) ;
3. Numérique (Aptitude à être rapide et précis dans le traitement des informations chiffrées) ;
4. Spatiale (Aptitude à analyser des relations géométriques et visualisation dans l'espace) ;
5. Mémoire (Aptitude à assimiler de l'information) ;
6. Vitesse perceptive (Aptitude à repérer des similitudes et des différences au niveau des unités élémentaires) ;
7. Raisonnement (Aptitude à résoudre des problèmes en raisonnant de manière particulière vers le général).

Toujours selon Bernaud (2009), nous trouvons la théorie triarchique de Sternberg (1985) accessible au monde quotidien et professionnel avec les notions tournées vers l'intelligence « sociale et pratique ».

1. L'intelligence analytique (Capacités scolaires) ;
2. L'intelligence pratique (Vie quotidienne) ;
3. L'intelligence créative (Face à des situations nouvelles).

On ne peut pas poursuivre ces théories sans parler de Howard Gardner et les intelligences multiples (1983,1987). Il écarte l'hypothèse d'un facteur général, et distingue au départ 7 formes d'intelligences indépendantes :

1. Musicale ;
2. Kinesthésique ;
3. Logico-mathématique ;
4. Langagière ;
5. Visuelle-spatiale ;
6. Interpersonnelle (Faculté à comprendre les autres) ;
7. Intrapersonnelle (Faculté à identifier ses propres valeurs).

Les intelligences naturiste et existentielle seront comptées ultérieurement.

Pour Gardner, l'apprentissage scolaire et les outils pour tester le QI font principalement appel aux intelligences verbales et logico-mathématique et ce, au détriment des autres formes d'intelligence avec pour conséquence de « masquer les enfants haut-potentiel dans d'autres domaines ». (Lafargue, 2016, 2017)

Selon Bernaud (2009), les auteurs Raymond B. Cattell, John L. Horn (1991) et John B. Carroll (1993) ont développé un modèle assez similaire portant sur la structure de l'intellect. Ces théories comptent parmi les plus reconnues du monde scientifique. Cattell et son élève Horn proposent un modèle qui fait référence à deux notions fondamentales : l'intelligence fluide et l'intelligence cristallisée. L'une tente de répondre suivant des processus mentaux complexes ainsi qu'au travers d'aptitudes de base dans le domaine du raisonnement, tandis que l'autre dépend intégralement de l'expérience et des acquisitions culturelles.

Quant à Carroll, il reprend ces deux notions (intelligence fluide et cristallisée) et les intègre à un modèle hiérarchique établi selon trois strates.

Strate 3	Intelligence générale (g de Spearman)
Strate 2 (Huit facteurs)	1. Intelligence fluide ; 2. Intelligence cristallisée ; 3. Mémoire générale ; 4. Perception visuelle ; 5. Perception auditive ; 6. Créativité-originalité ; 7. Vitesse cognitive-numérique ; 8. Vitesse de traitement-temps de réaction.
Strate 1	Facteurs spécifiques (composé d'une trentaine)

Tableau 1:Données issues de Bernaud (2009)

Comme le souligne Bernaud (2009), outre ce modèle, Carroll a mené des recherches empiriques entre 1925 et 1987 sur plus de 130 000 sujets. Et comme le font remarquer Brasseur et Cuche (2017), ce modèle a servi de base à l'élaboration de plusieurs tests d'intelligence comme pour l'échelle de Wechsler.

Les deux théories (Garner et Carroll), sont parmi les plus importantes en ce qui concerne les recherches portées sur le haut-potentiel (Brasseur & Cuche, 2017).

1.5 Signification du quotient intellectuel

Le quotient intellectuel est une mesure de l'intelligence qui reste le seul moyen d'identifier le haut potentiel intellectuel. Toutefois, pour certains auteurs, il reste le seul critère admis, tandis que pour d'autres, il est nécessaire de le contextualiser (Brasseur & Cuche, 2017), et de l'accompagner d'un bilan.

C'est William Stern, en 1912, qui va introduire la notion du quotient intellectuel. Il s'agit du rapport entre l'âge mental et l'âge réel, multiplié par 100. (Lafargue, 2016,2017 et Doron & Parot, 2011,2017).

$$QI = \frac{\text{âge mental}}{\text{âge chronologique}} \times 100$$

Exemple : si un enfant de 8 ans présente des capacités que l'on retrouve chez un enfant de 12 ans, il obtiendra un QI de 120. Si en revanche, on ne constate aucun décalage entre les âges,

l'enfant obtiendra un QI de 100, ce qui correspond à la moyenne. Il s'agit donc d'un calcul qui mesure la vitesse du développement intellectuel. (Lafargue, 2016, 2017).

C'est un calcul qui présente ses limites par rapport aux adultes. Pour parer à ce problème, David Wechsler (1896-1981) a créé des variations de score selon l'âge.

Pour Wechsler, le quotient intellectuel est défini comme étant « le rang auquel se situe le résultat d'un individu à un test donné ». (Lafargue, 2016, 2017).

Comment pouvons-nous classer les individus ? Nous pouvons observer le quotient intellectuel dans la population générale, selon la courbe de Gauss. (Brasseur & Cuche 2017).

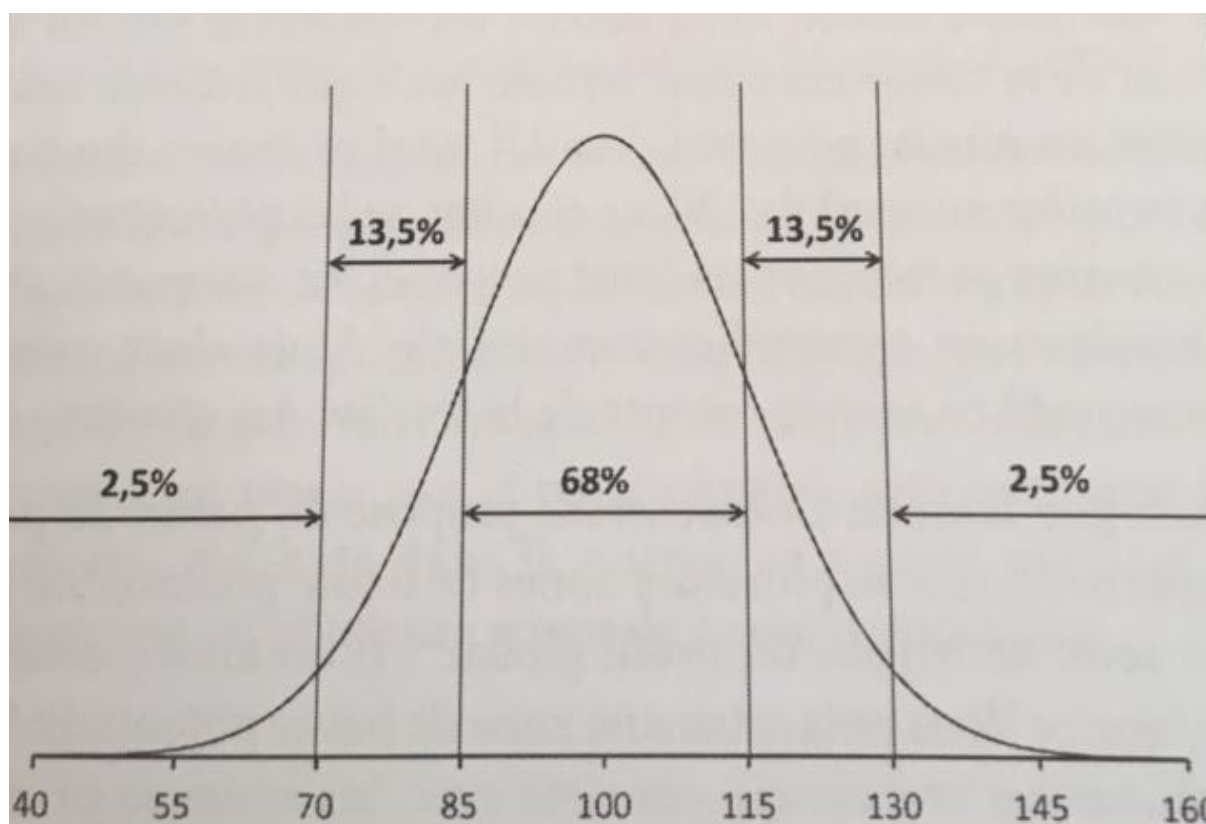


Figure 2: Courbe de Gauss provenant du livre de Brasseur et Cuche (2017)

Toujours selon Brasseur et Cuche (2017), 70 % de la population ont un quotient intellectuel qui se situe entre 85 et 115. Si nous observons toujours la courbe, nous constatons que le sommet de la cloche se situe bien au-dessus des 100, qui reste la moyenne observée. Un QI de 130 correspond bien à deux écarts-types au-dessus de la moyenne qui est de 100. Nous observons également que 2 à 3 personnes sur 100 ont un quotient intellectuel supérieur ou égal à 130.

1.6 Outils pour tester l'intelligence

Parmi un panel important de tests disponibles sur le marché, j'ai opté pour les échelles de Wechsler, ces tests sont les plus utilisés dans l'Europe francophone (Brasseur & Cuhe 2017).

Il existe trois versions de l'échelle de Wechsler

WISC 1949	WECHSLER INTELLIGENCE SCALE FOR CHILDREN (Étalonnée entre 6 et 16 ans)
WAIS 1955	WECHSLER INTELLIGENCE SCALE FOR ADULT (Étalonnée entre 16 et 79 ans)
WPPI 1967	WECHSLER PRESCHOOL AND PRIMARY SCHOOL SCALE OF INTELLIGENCE (3 à 7 ans)

Tableau 2:Données issues de Lafargue (2016, 2017).

Comme toutes les recherches et sciences, elles connaissent une évolution. Si nous prenons le WISC, une cinquième édition est sortie en 2016. Le WISC V se voit ajouter 5 indices qui rendent compte des performances de la compréhension verbale, la visuospatial, raisonnement fluide, mémoire de travail et vitesse de traitement. Cette échelle permet de calculer un quotient intellectuel global.

En ce qui concerne les adultes, la dernière version est sortie en 2011, il s'agit du WAIS IV. Une nouvelle version devrait sortir courant 2018.

Le WAIS-IV se décline suivant l'observation de Thierry Brunel et Arielle Adda (2015)

- Trois épreuves verbales ;
- Trois épreuves de raisonnement perceptif ;
- Deux épreuves de mémoire de travail ;
- Deux épreuves de vitesse de traitement ;
- Verbal : information, vocabulaire, similitude. Compréhension est optionnelle ;
- Raisonnement perceptif : cubes, matrices, puzzles, visuels. Assemblages et compléments d'images sont optionnels ;
- Mémoire de travail : arithmétique, mémoire des chiffres ;
- Vitesse de traitement : code, symboles.

2 Le haut potentiel intellectuel

2.1 Différentes acceptions autour du haut potentiel intellectuel

Il n'est pas rare de trouver dans la littérature de nombreux termes se rapportant à la douance, lorsqu'on parle d'enfant précoce. Notamment, surdoué, zèbre, haut potentiel intellectuel.

D'après Brasseur et Cuche (2017), l'utilisation d'un vocable en particulier fait référence à des aspects socio-culturels. Que ce soit aux Etats-Unis, au Canada ou encore en majorité dans les pays européens, sont utilisés le terme doué (Gifted) et talentueux (Talented) qui renvoient à la notion de don.

En France est également employée l'expression « surdoué » qui fait aussi référence au don.

Sont également utilisés « intellectuellement précoce », et de plus en plus « haut potentiel » qui fait écho à une approche plus quantitative que qualitative de la question.

Selon Gauvrit (2014), plus populaire est le mot « Zèbre », créé par la psychologue Jeanne Siaud-Facchin, renvoie plus à des aspects qualitatifs (Brasseur & Cuche 2017), comme des traits de caractère, des fonctionnements psychoaffectifs, ou encore à une conception plutôt innéiste du sujet.

Monique de Kermarec cite dans son livre le terme « surdoué » comme étant un néologisme employé pour la première fois par Léon Daudet dans son livre « La recherche du beau ». Repris par le psychiatre Julian de Ajurriaguerra dans son manuel psychiatrie, il définit l'enfant surdoué comme étant : *« celui qui possède des aptitudes supérieures qui dépassent nettement la moyenne des enfants de son âge. Alors qu'aujourd'hui le terme de surdoué désigne les enfants et adultes dont les capacités intellectuelles dépassent la norme établie. »*

Dans la brochure « Enseigner aux élèves haut-potentiel » de la Fédération Wallonie Bruxelles, on distingue le fait qu'en Belgique francophone, il a été décidé d'utiliser le terme « haut potentiel » afin d'ouvrir le champ vers des potentialités multiples et individualisées. Ce choix de vocable permet aussi de ne pas circonscrire le sujet au « surdoué » qui a tendance à renvoyer une image de réussite absolue.

2.2 Signification du haut potentiel intellectuel

Le sujet semble très controversé dans la mesure où la littérature ne fait pas l'unanimité. On trouve tout et son contraire. Les publications normatives autour du sujet à haut potentiel sont légions car le thème est devenu un phénomène *à la mode* dont quelques thérapeutes font leurs

fonds de commerce. Dans certaines publications, il ressort que toutes les terminologies se ramènent à la même définition du haut potentiel. Ce qui tend à complexifier sa compréhension. Nous trouvons également des listes de caractéristiques qui balisent la personnalité du haut potentiel alors que d'autres expriment le fait qu'il n'en existe que très peu. Comme le fait remarquer Nicolas Gauvrit dans son livre « Les surdoués ordinaires » outre les publications normatives, la littérature sur la précocité a été fortement polluée par des articles d'opinion. En effet, les hypothèses émanent toujours des mêmes auteurs, sans pour autant apporter un nouvel éclaircissement. Gauvrit met en garde contre cette tautologie de ces idées qui se prétendent comme "valides" par le seul fait d'être simplement répétées sans pour autant avoir été vérifiées scientifiquement.

Toujours pour Gauvrit, une définition assez commune et la plus simple qu'il a retenue du surdoué est : « *un enfant dont le QI est supérieur à un seuil.* » Encore une fois, Gauvrit met de la nuance en ce qui concerne le seuil, car il peut varier selon l'auteur, ce qui rend encore plus complexes les comparaisons d'expériences. Certains psychologues parleront d'enfants doués dont le seuil est supérieur tantôt à 120, tantôt à 125, ou encore plus rarement 140 voire 145. Toutefois, le seuil le plus *représentatif* reste supérieur à 130. En revanche, en Belgique, il semblerait que le seuil ait été arrêté par les scientifiques à 125 (Brasseur & Cuche, 2017).

Pour le professeur Jacques Grégoire, dans son article « Les défis de l'identification des enfants à haut potentiel » se limiter à l'usage exclusif du quotient intellectuel à 130 peut présenter plusieurs problèmes. En effet, ne pas tenir compte d'une marge d'erreur potentielle dans la passation du test peut avoir comme conséquence de passer à côté d'un enfant haut potentiel. A l'instar de cette observation, les nouveaux tests permettent, outre de fournir une simple mesure globale de 130 de QI, de calculer d'autres composantes de l'intelligence comme le test WISC-IV. Sachant que les résultats présentent des inégalités, est-ce que le QI reste encore un bon indicateur de l'intelligence globale ?

Toujours en allant plus loin dans sa compréhension, nous avons retenu la définition de Cuche dans son approche qui tient compte à la fois du modèle différenciateur de la douance (MDDT), du docteur François Gagné et d'autres modèles comme celui de Munich développé par une équipe de recherche allemande d'Heller et ses collègues (Brasseur & Cuche 2017), qui nous donne comme définition sur base du modèle synthétique du haut potentiel intellectuel (MSHPI),

que « *Le haut potentiel correspond à une ou plusieurs capacités intellectuelles s'écartant significativement de la norme et qui s'inscrivent dans un réseau d'interconnexions ancrées dans le temps entre des facteurs modérateurs (individuels et environnementaux), des habilités sous-jacentes et des domaines de réalisations associés* ».

Toujours dans le « Le haut potentiel en question » la vision générale de la personne placée dans son contexte tient une place importante dans cette approche. En effet, selon le parcours de vie, certaines capacités intellectuelles peuvent être inhibées (à la suite d'une carence familiale) ou favorisées selon le contexte environnemental, temporel ou des caractéristiques individuelles de la personne. La pierre angulaire de cette approche n'est pas le niveau que l'on peut atteindre « dans un domaine de réalisation mais bien les potentialités ou capacités élevées ». Outre l'importance du contexte, ce modèle met en lien trois autres éléments : habilités sous-jacentes (fonctions cognitives de base), capacités (linguistiques, visuo-spatiales et logico-mathématiques), et domaines de réalisation (scolaire, extra-scolaire, professionnelle, hobbies). Ce modèle qui a l'avantage de fournir des réponses plus globales ou ciblées du haut-potentiel, s'inscrit dans une recherche qui n'a pour objectif que d'atteindre « le développement et l'épanouissement personnel ».

L'idée qui est également soutenue, postule que le haut potentiel n'est pas un profil type que l'on peut diagnostiquer, mais bien « une spécificité du fonctionnement cognitif » qui doit être mise en corrélation avec d'autres facteurs, ce qui en résulte qu'il existe un profil « propre » à chacun (Brasseur & Cuche, 2017).

2.3 Nombre de HPI

Si le seuil est arrêté à 125 de QI en Belgique, cela concerne 5 % de la population c'est-à-dire 570 000 personnes, alors qu'en France, il est estimé à 2.5 % avec un QI de 130 (Brasseur & Cuche, 2017). Nonobstant le seuil des 125, le standard pour adhérer chez Mensa reste à 130, même en Belgique.

2.4 Caractéristiques du haut potentiel intellectuel

2.4.1 Échantillonnage selon les auteurs

Avant de poursuivre sur le sujet des caractéristiques du HPI, il nous a semblé primordial d'évoquer la question de l'échantillonnage. Comme le fait remarquer Gauvrit (2014), lorsqu'un

psychologue décide d'étudier les caractéristiques des HPI, bien souvent il est confronté au problème de la sélection des HPI. Les HPI qui s'ignorent ou ceux qui vivent parfaitement bien ne consultent pas forcément de psychologue ou d'associations de parents.

Toujours d'après Gauvrit, attendu qu'il n'existe pas réellement de listes représentatives constituées dans une population tirée au hasard, les chercheurs doivent systématiquement se tourner vers les hauts-potentiels qui ont été consultés pour des problèmes ou encore vers des associations de parents de haut potentiel toujours avec ce même corollaire. Une autre solution, afin d'obtenir un échantillonnage plus équitable, était de demander aux professeurs de procéder à une sélection en classe de quelques élèves qui pourraient correspondre au profil du haut potentiel. De nouveau, des études ont prouvé que les professeurs avaient tendance à sélectionner des élèves brillants, mais qui n'étaient pas forcément de hauts potentiels après la passation des tests.

Dès lors, on peut tirer la conclusion au grand trait qu'il existe aussi une grande méconnaissance des professeurs sur le sujet du haut potentiel (Gauvrit, 2014 ; Terracier, 1981).

Malgré cette observation peu rassurante, des chercheurs ont été plus loin, comme Terman Lewis Madison, aux Etats-Unis, qui a mené une étude portant sur 1528 enfants surdoués. (Terracier, 1989). Cette étude qui a débuté en 1921 porte également sur le suivi des sujets tout au long de leur vie (Gauvrit, 2014).

Cependant, il existe aussi en Israël la mise en place de tests collectifs présentés systématiquement à l'école, ceci permet dès lors de constituer un échantillon plus fiable pour les futures recherches comparatives (Gauvrit, 2014).

2.4.2 Caractéristiques du haut potentiel

Comme déjà évoqué, il existe de manière générale une grande mise en garde quant aux observations sur les caractéristiques des HPI. Les conclusions semblent encore contradictoires dans la mesure où il est difficile de prétendre que certains traits n'existent pas.

D'autre part, ces traits peuvent aussi exister chez les personnes issues d'une population tout-venant ce qui rajoute une difficulté supplémentaire à l'élaboration d'un profil type. Certaines observations reposent sur une approche stricto sensu selon un mode de catégories prétendant que certaines différences qualitatives appartiennent uniquement à la population des HPI. Toutefois, dans la littérature plus scientifique, il ressort qu'il n'existe pas un seul profil, mais bien une grande diversité de profils (Brasseur & Cuche 2017).

A l'instar de cette conclusion, il existe également beaucoup de constats issus de la littérature clinique dont les observations reposent, comme déjà mentionné, sur une petite population justifiant la consultation auprès d'un thérapeute. Encore une fois, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur ces caractéristiques constatées en psychologie clinique, mais l'idée serait de demeurer toujours critique sur la question. D'autres psychologues, comme Monique de Kermadec lors d'une table ronde chez Mensa, n'hésite pas à dire que « l'étiquette » est une aide préliminaire et provisoire qui sert à tenter de se repérer ou encore à verbaliser leurs différences ou souffrances afin de les dépasser. L'étiquette reste somme toute une piste de réflexion pour le haut-potentiel, et non une liste à laquelle son profil doit absolument correspondre. L'idée serait de dépasser cette étiquette afin de rechercher son propre mode de fonctionnement dans le but de trouver son équilibre.

- ***L'hypersensibilité***

Tous les HPI ne sont pas forcément hypersensibles (Brasseur & Cuche, 2017). Toutefois, s'ils possèdent cette caractéristique, il semblerait qu'elle soit plus intense. Ce qui pourrait expliquer la consultation d'un spécialiste. Quant à Gauvrit, il cite la théorie assez dominante en psychologie de Dabrowski qui postule que les HPI sont plus « *sensibles, plus instables émotionnellement et plus actifs que les autres* ». Gauvrit souligne toutefois que cette théorie n'est pas complètement validée. Tout comme l'hyperactivité ou encore le trouble de l'attention qui alerteraient systématiquement sur une précocité ne font pas l'unanimité chez les scientifiques et les preuves sont minces. Toutefois, il semblerait que le trouble de l'attention serait une conséquence d'un « ennui » chez le haut potentiel.

- ***Grand penchant pour la justice***

Il n'est pas rare de retrouver dans la littérature ce penchant immanquable pour la justice. Une distinction me semble importante à évoquer, celle du raisonnement moral (lié à l'intelligence logique) et celle de la sensibilité morale (c'est-à-dire la manière d'appréhender). Selon certaines études, il semblerait qu'un lien de causalité soit bien établi chez le haut-potentiel en ce qui concerne le raisonnement moral précoce et l'intelligence. Tandis que le lien est plus nuancé en ce qui concerne la sensibilité morale précoce et l'intelligence (Gauvrit, 2014).

- ***Doté d'un humour décalé***

Il s'agit d'une caractéristique qui revient constamment dans la littérature tout-public. Cependant, il est intéressant de lire dans le livre de Gauvrit que l'humour est bien perçu chez les HPI, mais observé chez les jeunes entre 7 et 9 ans qui utilisent un humour bien sophistiqué comme les jeux de mots et les doubles sens. C'est un signe assez significatif qui correspond à un humour d'enfants âgés de 12 ans. Dans une autre étude, l'humour ressort comme étant une stratégie d'adaptation sociale permettant de « dédramatiser la différence et se faire des amis » (Chan, 2005, cité par Brasseur & Cuche, 2017).

- ***Une grande créativité***

Aux Etats-Unis, la créativité fait partie des dispositions particulières des enfants surdoués (Terracier, 1984). De nouveau, il est important de nuancer les termes, comme souligne Lubert (2003) cité par Jacques Grégoire (Grégoire et *al.*, 2010), « *la créativité est la capacité de réaliser des productions nouvelles adaptées au contexte* ». C'est ce qui est assimilé à de l'intelligence fluide, à distinguer de l'intelligence cristallisée qui est la reproduction d'expériences selon une connaissance accumulée. Il n'en demeure pas moins qu'il est possible d'être surdoué sans pour autant être créatif. La littérature sur la corrélation entre la douance et la créativité est prolix. Néanmoins, certaines études font remarquer que cette corrélation n'est pas linéaire, une stagnation pourrait exister au-delà d'un certain seuil de QI (Gauvrit, 2014).

- ***Le perfectionnisme***

Les différentes études ne font pas l'unanimité en ce qui concerne ce trait de caractère, mais comme tout trait de caractère, il est important de l'identifier sur base de ses différentes facettes selon qu'elles oscillent vers une tendance plus positive ou négative. Pouvoir le mettre en lien avec différents « marqueurs » comme la confiance en soi, le niveau de stress ou d'anxiété et ses conséquences est important (Brasseur & Cuche, 2017).

- ***Intelligence émotionnelle***

Préalablement, cette intelligence a fait l'objet de nombreuses études. Deux courants se distinguent, d'une part l'intelligence émotionnelle est vue comme une aptitude selon laquelle on utilise des capacités comme percevoir, raisonner ou réguler ses émotions. Et d'autre part, comme un trait de personnalité (Mayer et Salovey 1990 ; Pétride 2001 cités par Brasseur & Grégoire, 2010). Une étude qui a été réalisée par Brasseur et Grégoire (2010) sur l'intelligence émotionnelle considérée comme un « trait », écarte l'idée qu'il serait typique à la population haut-potentiel. Au contraire, l'étude démontre l'existence de « plusieurs profils de fonctionnements au niveau émotionnel ». Par ailleurs, les résultats présentent une telle variabilité chez les enfants HPI, parce que les scores oscillent d'une extrémité à une autre, donne comme hypothèse que « ces profils de haut potentiel seraient plus tranchés, plus extrêmes que la population tout-venant. ».

Des caractéristiques plus populaires que l'on retrouve dans la littérature ou sites tout-public ; Procrastination, le cerveau qui tourne toujours, qui n'est jamais sur off, l'hyperesthésie des 5 sens, hyperémotif, grande résilience, grand besoin de reconnaissance, problème avec les implicites dans les énoncés, ...

2.4.3 Quelques autres spécificités prouvées scientifiquement

- ***Rapidité de traitement***

Outre ces caractéristiques controversées, il existe bien des spécificités propres qui ont été prouvées scientifiquement comme la rapidité du traitement de l'information conséquemment à une plus grande vitesse de conduction nerveuse selon le niveau de QI (Reed et Jensen, 1992, cités par Brasseur & Cuche, 2017).

- ***L'activité cérébrale***

Une étude portée par Norbert Jausovec de l'université de Slovénie a pu démontrer une observation assez paradoxale. Les élèves à haut potentiel ont une *moins* grande activité cérébrale lorsqu'ils doivent résoudre un problème, au contraire de la moyenne. En revanche, l'effet a tendance à s'inverser lorsqu'ils n'ont plus de problèmes à traiter et qu'ils sont en repos (Gauvrit, 2014). Selon une étude de Bart Rypma cité par Gauvrit (2014), il semblerait que ce ne sont pas les mêmes zones du cerveau qui s'activent lors de l'effort. Chez les plus forts, c'est le lobe pariétal (système plus automatique et

inconscient) qui s'active le plus, alors qu'au contraire, chez les plus faibles, c'est le lobe frontal qui agit (attention contrôlée). Ce phénomène s'explique par le fait que les plus doués à la tâche ont tendance à vite intégrer le principe afin d'en faire une routine alors que chez les autres, cela demande un effort plus soutenu (Gauvrit, 2014).

- ***Pensée divergente***

Toujours selon Gauvrit (2014), une étude a démontré que le réseau pariétal et frontal s'active plus chez les hauts-potentiels. Cette activation permet de « multiplier les analogies et à suivre des voies mentales diverses à partir d'un point ».

- ***L'épaisseur du cortex***

Selon une étude de Philippe Shaw, neurologue, le cortex cérébral se révèle plus fin à l'enfance chez les enfants surdoués, mais dépasserait rapidement les autres. Il observe un amincissement plus important du cortex chez les enfants *ordinaires* âgés de 5 à 11 ans. (Gauvrit, 2014)

2.5 *Autres initiatives*

- Dès 1862, aux Etats-Unis dans le Missouri, on observe la mise en place d'un système permettant aux enfants précoces d'accéder à la classe correspondant à leur niveau. En 1901, toujours aux Etats-Unis dans le Massachusetts, sera fondée la première école pour enfants HPI (Terracier, 1981).
- En 1971 en France, Jean-Charles Terracier fut à l'initiative de l'Association nationale pour les Enfants Surdoués (**A.N.P.E.S**) ayant pour objectif : la connaissance et les besoins de l'enfant surdoué.
- En 1975, à Londres, s'est tenu le premier **Congrès Mondial** pour les enfants surdoués, cinquante pays étaient représentés. Plus tard, un Conseil Mondial fut constitué.
- La brochure ainsi que d'autres pistes de réflexion disponibles sur un site du **Ministère de la Fédération Wallonie Bruxelles** consultable en ligne : <http://www.enseignement.be/index.php?page=25006&navi=2198>

- En 2004, création d'une Association Sans Buts Lucratifs (A.S.B.L.), **EHP-Belgique**, à l'initiative de deux mamans d'enfants HPI. Le site en ligne regorge d'informations en lien avec la question du haut potentiel intellectuel. Il est consultable sur le lien <http://www.ehpbelgique.org/hp>
- Création en ligne d'une **agence française « 1 3 1 »** en vue de recruter des personnes à haut potentiel, atypiques, surdouées, ainsi que des personnes asperger/avec autisme de haut niveau, consultable en ligne sur le lien <http://www.agence131.com/>

2.6 De la pédagogie adaptée à l'école pour les HPI

2.6.1 Les HPI à l'école

Comme mentionné sur le site consacré à l'enseignement de la Fédération Wallonie Bruxelles, il n'existe aucune école spéciale pour enfant à haut potentiel intellectuel. Prônant l'intégration, la Belgique partie *francophone* a opté pour « une logique inclusive » des HPI dans l'enseignement. En outre, certaines écoles restent sensibles à leur intégration. Le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles fournit toute une boîte à outils offrant aux enseignants et/ou à toutes personnes en recherche de conseils, une série des pistes, des possibilités pédagogiques diverses comme la pédagogie différenciée qui se définit comme : « permettre à chacun d'aller au maximum de ses possibilités (...) que l'on prend en compte le mieux possible l'élève et notamment (...) l'état de compétences et de ses connaissances, son style cognitif d'apprentissage, ses points forts et faiblesses, (...) ». Outre ces pistes, le site met en valeur des écoles à pédagogie alternative qui pourraient convenir aux enfants HPI.

A côté de la Belgique *francophone* qui fait de **l'intégration** sa priorité et qui postule qu'un regroupement pourrait couvrir une marginalisation nuisant à l'intégration face au monde hétérogène, d'autres pays, comme la France et la Suisse, ont créé des classes, des écoles spécialisées. En Belgique *flamande*, une « classe kangourou » a fait son apparition et propose des cursus en mode accéléré pour l'enfant HPI, ce qui permet de lui laisser du temps libre pour d'autres activités.

En première observation, nous pouvons raisonnablement penser que le monde de l'enseignement de manière générale tente de mettre en place toute une série de solutions afin de faire évoluer, de manière optimale, les profils très diversifiés de la population.

2.6.2 Aides pour l'identification des enfants à haut potentiel.

On trouve également dans la brochure éditée en 2013 par la Fédération Wallonie-Bruxelles, une étude réalisée par des psychologues mettant en relief six profils possibles d'adaptation face à l'école : brillant, autonome, provocateur, discret, décrocheur, et enfin double étiquette. On observe régulièrement cette mise en garde face à l'étiquetage prédéfini car « tous les hauts potentiels ne se ressemblent pas ». A côté de ces profils, on trouve un tableau issu d'un guide à l'intention des parents ayant un enfant doué et talentueux « Le voyage » qui reprend les aspects positifs et négatifs du fonctionnement du HPI, dans le but d'aider l'enseignant dans des situations de crise. Toujours dans la brochure, on découvre une liste de « signes évocateurs » qui permet de « soupçonner l'existence » du haut potentiel intellectuel, car comme déjà souligné, il ne s'agit pas forcément de l'élève brillant.

On retrouve également sur le site du FWB, une étude qui présente un tableau reprenant des manifestations types des HPI accompagnées de leurs conséquences positives et négatives.

- Le jeune à haut potentiel apprend rapidement et de ce fait aime peu les activités répétitives et/ou d'application ;
- Il préfère de loin les démarches de recherches et présente un apprentissage intuitif, global, sans étape ni référence à un modèle prédéfini ;
- Il est attiré par les apprentissages complexes et peut paradoxalement se retrouver démuni face à des tâches simples à réaliser ;
- Il aime l'abstraction mais présente des difficultés d'organisation du travail, la gestion du matériel et du quotidien est souvent difficile ;
- Il a une excellente mémoire mais rechigne face aux activités de mémorisation particulièrement lorsqu'elles sont imposées ;
- Il comprend vite, ce qui lui donne le sentiment de connaître.

Ces manifestations peuvent prendre deux voies :

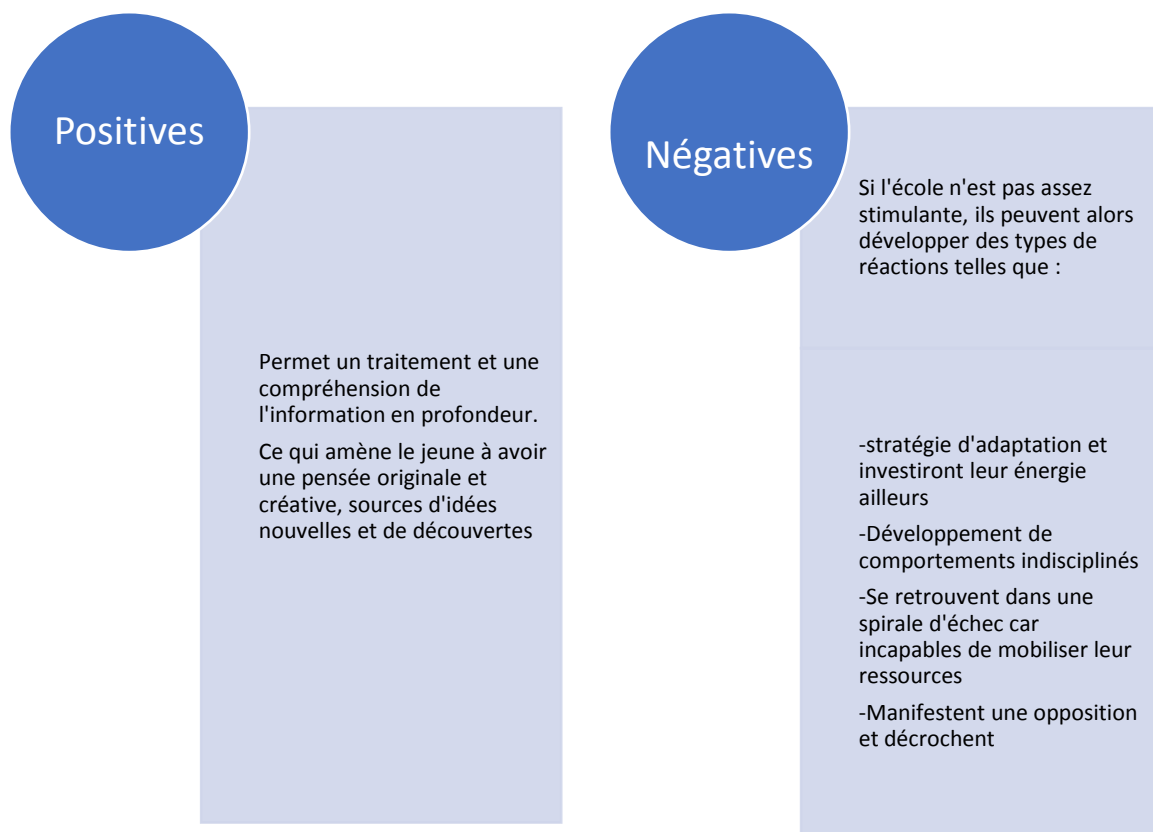


Figure 3: manifestations positives et négatives enfants HPI.

Nous trouvons quelques similitudes avec les observations issues de la liste du directeur de chez Mensa, Marc Dettinguer.

3 Le monde du travail

3.1 Généralités

Ce chapitre aborde des points qui permettront de compléter mon analyse face à des hypothèses posées comme le fait que certaines variables issues des configurations organisationnelles présentées par H. Mintzberg pourraient convenir aux personnes HPI. Ou encore l'estime de soi, et la reconnaissance qui peuvent influencer la satisfaction au travail. Je tente également d'identifier les obstacles auxquels le HPI pourrait être confronté s'il devait annoncer sa douance à une hiérarchie qui ne connaît pas le sujet. J'ai également tenté de décrire au travers du champ de la psychologie du travail et des organisations, les notions comme potentiel, talent et compétence. Enfin, je termine ce chapitre par les risques psychosociaux auxquels un HPI pourrait être confrontés en regard avec des théories de base.

3.2 Le champ de la psychologie du travail et des organisations

A l'occasion d'un rassemblement européen Mensa, la psychologue clinicienne Ariel Adda déclare lors d'une conférence, « *alors que la vie professionnelle est cadrée, structurée, codifiée, on pense à priori que c'est plus facile de trouver sa place dans une structure qui est déjà établie, on se coule dans un moule, c'est une première idée, et bien sûr ce n'est pas tout à fait ça...* ».

Comme nous l'avons déjà observé, il n'existe pas un profil, mais des profils HPI. De fait, si nous reprenons certaines caractéristiques qui ont déjà fait l'objet d'une validation scientifique, comme la rapidité du fonctionnement du cerveau et qui peut s'apparenter à de l'ennui, ou encore un penchant pour le traitement des opérations complexes de manière à observer un cerveau en repos. Ou encore dans une moindre mesure, certaines caractéristiques communes issues de la liste de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la liste du directeur de chez Mensa. Toujours avec ce signal clignotant qu'il n'existe pas de liste de caractéristiques validées scientifiquement, mais qu'il s'agit bien d'observations issues de la psychologie clinique.

Sur base de ces quelques observations, est-il prématurément possible de les traduire au travers de la psychologie du travail et des organisations ?

Comme déjà souligné, on parle d'écoles adaptées dans certains pays, mais aussi de métiers conseillés pour les profils à haut potentiel (comme relaté dans le livre d'Arielle Adda et Thierry

Brunel). On parle aussi de laisser l'enfant haut potentiel dans un milieu scolaire hétérogène avec un « mode d'emploi » en ligne pour les professeurs.

Mais qu'en est-il pour le monde du travail ? Outre le fait que certaines personnes trouvent l'emploi idéal correspondant à leur profil, ou par vocation, qu'en est-il pour les personnes qui éprouvent des difficultés au sein des organisations de travail ?

C'est la raison pour laquelle j'ai décidé d'appuyer mes recherches en usant des points théoriques issus de la discipline de la psychologie du travail et des organisations. Cette approche tente d'expliquer le comportement humain au travers des divers éléments qu'elle puise dans les écoles de pensées avec comme double objectif : *l'amélioration de la satisfaction des travailleurs*, et d'autre part, *le rendement au travail* (Dolan et al., 1999).

3.3 Quelques notions autour du potentiel, compétence et talent ainsi que de l'aptitude liés au monde du travail.

Me référant encore à l'article publié en 2016 par d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon sur la gestion des talents, le terme « potentiel » apparaît dans les années 1950 à la suite des grandes entreprises type « pyramidales ». Cette structure permet de simplifier la distinction des différents niveaux d'encadrement. Ce regard porté sur les différents échelons des directions permet de suivre et de prédire des grandes carrières en interne, ce qui favorise une évolution des postes in-situ plutôt que de recruter en externe. Ils distinguent également des pratiques communes que l'on trouve en entreprise, ce qui permet de prédire le potentiel et l'avenir de certains hauts cadres suivant leurs capacités. Ces listes restreintes de cadres dits hauts potentiels « cadres » sont généralement tenues secrètes et suivies par un comité de revue.

Il n'est pas rare aussi que le potentiel fasse référence à l'assessment center (Terme anglais qui signifie évaluation) dans le cadre de la fonction publique. Lors de mes pérégrinations neuronales à la recherche d'informations dans le cadre de mon mémoire au sein de mon organisation de travail, je me suis entretenue avec un officier de la direction administrative de la police. Le sujet du haut potentiel a clairement été dévié vers le sujet des cadres à haut potentiel qui passent leur assessment. Toujours dans l'article sur la gestion des talents, les assessment centers ont été développés lors des deux guerres mondiales, ce qui permettait de recruter les officiers selon une sélection très rigoureuse, vu le contexte assez périlleux de l'époque. Validés scientifiquement à la suite d'une étude sur 400 managers, les assessment centers vont être repris par certaines entreprises comme « IBM ».

Le docteur Foussier Valérie dans son livre « Adultes surdoués, s'épanouir dans son univers professionnel » tente de différencier la notion du haut potentiel au travers du prisme des entreprises qui voient le talent comme de la compétence ajoutée au potentiel. Le potentiel est vu par les entreprises comme la capacité à rester motivé, passionné, à évoluer et à acquérir des compétences. Mais aussi la capacité à développer dans un délai satisfaisant ou éclair des compétences d'un degré supérieur. Partant de cette observation, on comprend pourquoi les entreprises sont amatrices des talents sachant que « plus le potentiel est élevé, plus l'entreprise acquiert de la compétence ».

En ce qui concerne le « talent », ce terme provient des consultants de Mc Kinsey à la fin des années 90, en référence à l'expression « *guerre des talents* ». Talent signifie « *somme des capacités d'une personne - les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère* ». (Michaels et al., 2001, p 12 cité par d'Armagnac et al., 2016/3). Pour Dejoux et Thévenet, toujours cités par d'Armagnac, le talent « *est une combinaison rare de compétences rares* » ou encore un « *ensemble de compétences personnelles tout à fait originales* ». Ces compétences ne feraient pas partie du référentiel habituel des compétences DRH. Selon une étude menée par d'Armagnac, 7 entreprises sur 13, considèrent la gestion des talents comme la gestion de haut potentiel « cadre ». Ils ne feraient donc pas de différence entre un **talent** et un **haut potentiel**. Si nous nous tournons vers l'ouvrage de la psychologie du travail et des organisation (Valléry et al., 2016), la compétence explique « par quels processus les individus réussissent à faire leur travail ». Quant à l'aptitude, elle « décrit différentes formes de capacités de la personne dans le champ de travail : qualification, santé, ressources individuelles ».

3.4 Les difficultés du haut potentiel intellectuel face au monde du travail.

3.4.1 Les distorsions perceptuelles

Est-il envisageable pour un haut potentiel intellectuel de faire son « coming-out » au travail ? J'ai emprunté cette expression trouvée dans un de mes commentaires issus de mon questionnaire que je trouvais fort parlant. A quoi le haut potentiel pourrait-il être confronté s'il devait mettre au courant sa hiérarchie de sa douance ?

Dans le monde du travail, des distorsions perceptuelles peuvent nuire dans les décisions ou échanges équitables entre employeur-employés (Dolan et al., 1999). Les éléments de

distorsions perceptuelles les plus fréquents sont les stéréotypes, la première impression, l'effet Halo, la projection, la dissonance cognitive ou encore les attentes (Dolan et al., 1999).

La méconnaissance du sujet du haut potentiel intellectuel est *indubitablement* un terreau fertile à la naissance de ces distorsions perceptuelles. Si le haut potentiel intellectuel le cite dans son curriculum vitae ou l'expose lors d'un recrutement ou sur son lieu de travail à une personne qui ignore totalement le sujet, tout porte à croire qu'il sera confronté probablement à l'un de ces mécanismes qui fera probablement obstacle à la tentative d'une franche présentation. Il pourrait ainsi être confronté à l'idée reçue que les HPI réussissent dans tout. Car lors d'un entretien d'embauche, une recherche a prouvé que les trois à cinq premières minutes semblent décisives pour faire « une bonne impression », la suite servira à appuyer ces premières observations (Mayfiels cité par Dolan et al., 1999). Dans ce cas, la pression sera plus importante pour le HPI s'il fait état d'un indice lié à son profil dans le cadre d'un curriculum vitae ou encore lors de son entretien.

Quant à l'effet Halo, il s'agit d'une erreur de perception qui consiste à se former une impression globale d'une personne sur base de quelques caractéristiques (McShane & Benabou, 2008). Si le HPI est lié systématiquement à l'hypersensibilité, cela peut bien entendu biaiser le profil du sujet. Cela sera également le cas pour la projection, qui consiste à juger les autres selon ses propres croyances, émotions, tendances, motivations ou besoins (Dolan et al., 1999).

Quant à la dissonance cognitive, qui désigne un état de tensions créé par la contradiction entre différentes cognitions (Doron & Parot, 2011, 2017), c'est le fait de croire par exemple que le seul fait d'être intelligent permet la réussite dans tout sans le moindre effort.

En ce qui concerne les attentes, on parle aussi de la « prédiction prophétique » qui est l'action de s'attendre à ce que certaines choses arrivent chez la personne, et ce en changeant son comportement de sorte que ces choses se produisent effectivement chez cette personne (Dolan et al., 1999). Si un employeur pense que le HPI va d'office quitter son emploi d'ici quelques années, il fera peut-être en sorte d'arriver à ce résultat même si le HPI n'en avait pas forcément l'envie initialement.

3.4.2 Les risques liés à l'identité sociale, biais pro-endogroupe, le méta-stéréotype.

Selon la définition issue de l'ouvrage comportement organisationnel (McShane & Benabou, 2008), la théorie de l'identité sociale explique la conception de soi par les caractéristiques uniques d'une personne (identité personnelle) et par son appartenance à divers groupes (identité sociale). Si nous abordons le champ de la psychologie sociale, les auteurs TAJFEL et TURNER étudient le comportement intergroupe. L'endogroupe, est le groupe auquel le sujet appartient et l'exogroupe, est le groupe auquel le sujet n'appartient pas (Licata, 2007). Il n'est pas rare de trouver sur les réseaux sociaux dédiés aux HPI la distinction des HPI versus les « normo pensants » en parlant de tous les autres. Ce rapport peut être la source de divers biais, comme le biais pro-endogroupe ou favoritisme « *qui correspond au fait de favoriser, dans les attitudes et les comportements, les membres de l'endogroupe* » (Licata, cité par Desmet, 2015). Si les relations ne sont pas équilibrées, cela peut entraîner une discrimination par rapport à d'autres, qui sera justifiée par le seul fait d'être un HPI, sans forcément être compris dans ses caractéristiques individuelles. Ce qui pourra engendrer une pression pour le HPI qui peut se traduire par un isolement ou un repli social. Une direction RH peut favoriser un membre HPI avec cette étiquette du « *sûrement plus intelligent que les autres* », ce qui ne sera pas forcément accepté par les autres ayant aussi des capacités. Cette attention pourrait aussi générer une forme de jalousie.

Le méta-stéréotype, qui est un effet miroir à l'envers, peut aussi provoquer une forte pression chez certains HPI. Car ils pourraient s'imaginer que leur direction RH pense qu'ils sont « *sûrement plus intelligents que les autres* » et aura pour conséquence de devoir fournir les résultats escomptés selon un mode d'attente permanente.

3.5 Les organisations de travail selon H. Mintzberg

Selon McShane & Benabou (2008), dans le but d'atteindre des objectifs de productivité toujours plus performants, les sociétés mettent en place des structures organisationnelles. La structure organisationnelle se définit comme étant « *la configuration reflétant tant la division du travail, les systèmes de coordination, de communication, d'autorité formelle et d'organisation de travail, et qui a pour but d'orienter les activités d'une organisation* ».

Henry Mintzberg, théoricien canadien, chercheur renommé, auteur de plusieurs ouvrages et articles touchant à la question du management et du monde des organisations, nous propose 5

configurations d'organisation. Je dresse à cette occasion un tableau avec des mots-clés, ainsi qu'un descriptif plus détaillé de ces organisations.

En me référant à quelques points issus de la liste du directeur de chez Mensa comme « veulent un degré d'autonomie » ou encore, « veulent prendre des décisions seuls » j'observe que ces points se distinguent dans deux organisations, à savoir celles de la bureaucratie professionnelle et de l'adhocratie.

Il est bien entendu qu'il s'agit d'une simple observation. En effet, elle sera par la suite confirmée ou infirmée par l'analyse des réponses aux questionnaires adressés aux membres de Mensa. Il est clair que tous les cas de figures ne pourront pas être représentés. Il s'agit donc d'une observation assez générique.

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Structure divisionnalisée	Adhocratie
Mécanisme de coordination principal	Supervision directe	Standardisation du travail	Standardisation des qualifications	Standardisation des productions	Ajustement mutuel
Formation et socialisation	Peu	Peu	Beaucoup de formation et de socialisation	Modérés (des directeurs de division)	Beaucoup de formation
Bureaucratie/ Organique Regroupement par fonction	Organique, généralement par fonctions	Bureaucratie, généralement par fonctions	Bureaucratie, par fonctions, et par marché	Bureaucratie, par marché	Organique, par fonctions et par marché
Système de planification et de contrôle	Peu	Planification des actions	Peu	Beaucoup	Planification des actions limitées
Fonctionnement du sommet stratégique	Tout le travail administratif	Réglages minutieux, coordination des fonctions, résolution des conflits	Liaison avec l'extérieur, résolution des conflits	Gestion du portefeuille stratégique, contrôle des performances	Liaison avec l'extérieur, résolution des conflits, équilibrage des flux de travail, contrôle des projets

Fonctionnement de la ligne hiérarchique	Insignifiante	Elaborée et différenciée, résolution des conflits, liaison avec les fonctionnels	Contrôlée par des professionnels, beaucoup d'ajustement mutuel	Formalisation des stratégies des divisions, gestion des opérations	Importante mais confondue avec les fonctionnels. Impliquée dans le travail sur les projets
Fonctionnement du centre opérationnel (comprend tous les employés qui produisent des biens et services)	Travail informel, peu de latitude d'action	Travail routinier, formalisé, peu de latitude d'action	Travail qualifié, standardisé, beaucoup d'autonomie individuelle	Tendance à la divisionnalisation	Séparation ou fusion pour la réalisation d'un travail informel sur les projets
Taille des unités	Grande	Grande à la base, petite ailleurs	Grande à la base, petite ailleurs	Large (au sommet)	Petite partout
Environnement	Simple et dynamique, parfois hostile	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable ; marchés diversifiés (pour les produits et services)	Complexe et dynamique
Pouvoir	Contrôle par le directeur général, souvent entreprise individuelle	Contrôle technocratique et externe	Contrôle par des opérateurs professionnels	Contrôle par la ligne hiérarchique. Structure à la mode	Contrôle par des experts en vogue

Tableau 3:Données issues des configurations de H. Mintzberg.

1. **Structure simple** : se distingue par une petite ligne hiérarchique, peu de formalisation, peu ou pas de technostructure, communication informelle, système technique peu sophistiqué, structure démodée. Les décisions importantes dépendent du directeur. Cela peut être une concession automobile, une agence gouvernementale, un magasin de détail d'importance moyenne, une grande entreprise gérée par un entrepreneur agressif, un système scolaire en période de crise ou encore un gouvernement dirigé par un politicien autocratique. L'innovation peut être présente, mais à un niveau relativement simple car dépendant d'une seule personne (Mintzberg, 1982 ; McShane & Benabou, 2008).
2. **Bureaucratie-mécaniste** : conçue pour être efficace dans les tâches standardisées. C'est-à-dire que le comportement est « prédéterminé ou prévisible », ce qui peut faire l'objet d'une dépersonnalisation entre les individus. Ces structures sont démodées. Cela peut représenter un système postal national, une prison, une compagnie aérienne, un grand constructeur automobile. Leur travail est routinier, le fonctionnement est simple et répétitif. Elles se basent donc sur des programmes standards, pas d'innovation. L'obsession du contrôle est prédominante dans l'organisation à tous les niveaux. Son environnement est simple et stable. Elle convient à des personnes qui sont à la recherche d'une vie teintée de stabilité et de relations bien définies (Mintzberg, 1982 ; McShane & Benabou, 2008).
3. **Bureaucratie-professionnelle** : centre opérationnel très qualifié. Cela peut être des universités, des hôpitaux, les systèmes d'éducation, les organismes d'action sociale, les entreprises artisanales. Leur fonctionnement repose sur un savoir professionnel afin de produire des biens et des services standardisés. L'organisation recrute des professionnels pour son centre opérationnel et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail, mais ils tentent de manière collective d'influencer les décisions administratives qui les concernent. Il existe une forme d'indépendance par rapport à leurs collègues, mais restent très proches des personnes qu'ils doivent servir, tel un médecin et son patient, ou encore un professeur et ses élèves. Toutefois, sa structure étant rigide, comme toutes les bureaucraties, son environnement est assez stable, ce qui a pour conséquence de générer une résistance face à l'innovation. Les professionnels les plus conservateurs qui répondent selon un raisonnement déductif

laissent peu de place aux personnes qui ont tendance à réfléchir selon un mode plus inductif, c'est à dire une approche vers de nouveaux concepts et expériences. « *Ce mode de pensée qui est divergent, (...) brise les anciennes routines et les anciens standards plutôt que d'améliorer ce qui existe* » (Mintzberg, 1982 ; McShane & Benabou, 2008).

4. **Structure divisionnalisée :** très utilisée dans le secteur privé des économies industrielles, mais aussi des hôpitaux qui comportent d'autres hôpitaux plus spécialisés ou encore des universités qui comportent d'autres établissements. Ce n'est pas une structure complète comme les autres configurations, mais une « structure qui chapeaute d'autres structures, chaque division a sa propre structure ». Les divisions sont relativement autonomes puisque le but principal est de faire coïncider ses objectifs avec ceux du siège central. Le concept majeur repose sur un contrôle des performances et la standardisation des résultats. Les directeurs des divisions sont donc importants car une forme de pouvoir du siège leur a été **délégué**. Ils doivent être capables d'imposer les mesures qui sont édictées par le siège central. Un investissement dans la formation y est consacré et repose donc sur une forme de standardisation des qualifications. Les directeurs peuvent passer de division en division afin d'accroître leur vision de l'organisation. Cette structure des divisions peut concerner toutes sortes de formes structurelles déjà évoquées dans les quatre autres types d'organisation. Si l'innovation dépend du contrôle standardisé externe, cela risque d'être un frein. Pour échapper à ce contrôle type « bureaucratique », certains créent leur propre entreprise. Les performances économiques et le standard des résultats restent *le moteur principal* des structures divisionnalisées, ce qui peut parfois placer l'aspect social en dernier ressort avec les conséquences que cela peut entraîner (Mintzberg, 1982 ; McShane & Benabou, 2008).
5. **L'Adhocratie :** terme emprunté du livre d'Alvin Toffler, « le choc du futur » (1970). Il s'agit d'une structure à la mode qui repose sur un « ajustement mutuel », qui est le mécanisme de coordination principal de l'organisation. Seule capable d'innovation sophistiquée comme celle d'une agence spatiale, l'exemple de la Nasa est souvent cité. Ou une entreprise de films avant-gardiste, une usine fabriquant des prototypes complexes, ou encore une entreprise pétrochimique intégrée. On parle également

d'adhocratie opérationnelle qui « *innove et résout des problèmes directement avec ses clients* », comme des cabinets de conseils, agences publicitaires, mais aussi dans certains cas, une compagnie théâtrale ou une agence de cinéma. La configuration de l'adhocratie est de type organique (qui s'appréhende tel un organisme vivant). « *Innover signifie se placer en rupture avec la routine établie. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités* ». Cette structure qui se dit flexible, innovatrice, change régulièrement que ce soit en termes de postes, de responsabilités, ses restructurations sont assez importantes. Les processus de décision sont flexibles et informels. Les programmes de formation doivent développer les aptitudes et connaissances des experts ou professionnels, mais à la différence de la bureaucratie professionnelle qui présente des qualifications standardisées, les aptitudes et connaissances sont vues en adhocratie comme des tremplins pour en créer de nouvelles. Le fonctionnement matriciel par lequel le regroupement se fait, soit par fonction ou par projet, demande aux différents spécialistes de travailler en étroite collaboration afin d'unir leurs différentes forces et compétences dans un même but. La coordination est assurée par les membres de l'organisation qui détiennent le savoir. Les groupes de projet sont de petite taille afin d'assurer l'ajustement mutuel entre les membres. Les cadres qui sont assez nombreux, ont une fonction plutôt de liaison et de négociation que de contrôle. Le pouvoir de décision dépend de la nature de la décision à prendre, ce qui veut dire qu'il peut dépendre d'un cadre ou d'un non-cadre. Les rôles sont assez interchangeables. Son environnement est donc complexe et dynamique. Elle convient à des personnes qui sont à la recherche de plus de *démocratie* avec le moins de *bureaucratie*. Elles sont idéales pour des personnes qui sont créatives et qui n'aiment pas la rigidité des structures fonctionnelles ou encore la soumission à un contrôle strict. Du côté de l'Adhocratie opérationnelle, elle peut se voir métamorphoser, car soit elle échoue, soit elle excelle dans ce qu'elle a créé. Ce qui peut la conduire à adopter une forme plus stable d'existence et ce de manière à correspondre au haut niveau du standard de sa création et donc de sa réputation. Ce qui pourrait aussi convenir aux employés qui prennent de l'âge et qui sont à la recherche d'une forme plus stable de leur travail. Elles se voient donc muter vers l'une des autres formes d'organisation. C'est pourquoi, elles doivent constamment rester dans une dynamique « jeune » (Mintzberg, 1982).

3.6 Reconnaissance au travail

De nouveau, la reconnaissance semble ne pas faire consensus en ce qui concerne les définitions et classifications. Selon Brun et Dugas dans leur article « La reconnaissance au travail » (2005), ils citent des auteurs comme Bourcier et Polabart (1997) qui distinguent la reconnaissance au travail comme étant « une source de motivation et de satisfaction ». Pour Dujours (1993), la reconnaissance est considérée comme étant « un vecteur d'identité ». Et enfin pour MOW (1987) et Morin (1996,2001), elle est vue comme étant « un constituant du sens du travail ». En ce qui concerne les auteurs Brun et Dugas, la reconnaissance se révèle comme étant « un pivot de la santé mental au travail ». Toujours selon Brun et Dugas, la majorité des études nous apprend que le besoin de reconnaissance concerne une grande part de main d'œuvre. Les auteurs ont mené une importante recherche sur le sujet de la reconnaissance. Selon une taxinomie très complète, la reconnaissance est observée selon quatre approches :

1. La conception humaniste et existentielle (concerne la personne, son être) ;
2. L'approche behaviorale ou comportementaliste (concerne le comportement) ;
3. La psychodynamique du travail (concerne les dimensions non visibles du travail) ;
4. La perceptive éthique (concerne l'être humain comme être de dignité).

Leurs quatre approches s'accompagnent de quatre formes ou pratiques de la reconnaissance :

1. La reconnaissance existentielle (portée sur l'individu avant celle du travailleur, l'individu a de l'influence sur les décisions) ;
2. La reconnaissance des résultats du travail (ce sont les produits du travail de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise) ;
3. La reconnaissance de la pratique du travail (concerne la manière dont l'employé effectue la tâche, plutôt que de sa personne ou ses résultats) ;
4. La reconnaissance de l'investissement au travail (porte sur l'implication, l'énergie investie ou encore les risques parfois encourus par l'employé pour la contribution au fonctionnement de l'entreprise).

Ainsi que le champ de la reconnaissance (niveaux d'interactions) :

1. Niveau institutionnel ou macro (reconnaissance du travail par l'organisation) ;
2. Niveau vertical ou hiérarchique (reconnaissance entre le gestionnaire et son employé) ;
3. Niveau horizontal (reconnaissance entre pairs et collègues) ;

4. Niveau externe (reconnaissance par les clients, partenaires externes) ;
5. Niveau social (reconnaissance plus large entre la communauté et l'employé, reconnaissance sociale de certains corps de métier comme pompiers, police, etc.).

Brun et Dugas nous proposent un tableau d'interaction reprenant les approches déjà décrites ainsi que leurs pratiques. Je propose un tableau reprenant certaines données.

Plan d'interaction	Reconnaissance existentielle	Reconnaissance de la pratique du travail	Reconnaissance de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
	PERSONNE	PROCESSUS	DE TRAVAIL	PRODUIT
Horizontal (Reconnaissance entre pairs et collèges)	-Soutien face à un besoin personnel -Cérémonie de reconnaissance lors d'un départ	-Feed-back par les pairs sur les habilités professionnelles	-Soutien entre groupes de travail -Encouragement	-Fête entre pairs pour souligner une réussite
Vertical (Entre le gestionnaire et son employé)	-Latitude décisionnelle offerte -Accès au développement professionnel -Participation au développement -Accessibilité et visibilité de la direction	-Affectation à un projet spécial -Félicitations adressées à un employé devant ses pairs	-Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats	-Rencontre d'évaluation du rendement -Remerciement employés, publics
Organisationnel (Reconnaissance du travail par l'organisation)	-Information, consultation du personnel -Examen des enjeux humains dans la	-Programme de mobilité -Programme de reconnaissance de soutien à l'innovation	-Reconnaissance des heures supplémentaires -Reconnaissance des années de service	-Primes de motivation -Reconnaissance par unité ou service

	prise de décision de gestion		-repos accordé	
--	------------------------------	--	----------------	--

Tableau 4: Extrait de données issues du tableau d'interactions de Brun et Dugas

Selon Bernaud et al. (2016), la reconnaissance peut aussi se reposer sous deux formes ; d'une part du *formel*, comme de la rétribution (primes, promotions) suivant l'effort consenti, et d'autre part, de *l'informel*, comme de l'appréciation, un retour positif du travail effectué. La reconnaissance se révèle donc être un puissant levier dans le monde professionnel. Le manager joue un rôle essentiel face aux risques psychosociaux que le manque de reconnaissance peut générer. La reconnaissance de type *informelle* est donc une pratique qui n'est pas reconnue dans les organisations de travail. Bien souvent, la reconnaissance de type *formelle* s'arrête à une forme de gratitude pour les années de services effectuées en entreprise ou encore une forme de nominations de l'employé du mois. Alors que la reconnaissance *informelle* favorise la motivation au travail, la performance, l'engagement ainsi que la santé psychologique.

En France, sept salariés sur dix ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur. Brun et Degas (2005) cités par Valléry et al., (2016) ajoutent un élément important, la reconnaissance organisationnelle concerne aussi le volet de la sécurité de l'emploi et des perspectives de carrière. Cette reconnaissance associe aussi la dimension de reconnaissance des compétences du travailleur qui se traduit par la bonne personne à la bonne place. La reconnaissance de l'individu ajoutée à la reconnaissance de ses difficultés semble nécessaire pour parvenir à une pleine satisfaction de son travail.

La reconnaissance au travail joue un rôle essentiel selon Florence Stinglhamber, professeure en psychologie du travail et des organisations qui explique à l'occasion d'un entretien que la reconnaissance au travail fait partie des trois critères les plus importants pour un travailleur, alors que la rémunération arrive en cinquième position. Toujours selon Florence Stinglhamber, une étude menée auprès de 1200 personnes révèle que 62 % des travailleurs ne se sentent pas assez reconnus et valorisés dans le cadre du travail. Selon Brun et Dugas dans leur article « la reconnaissance au travail » (2005), le manque de reconnaissance de la part de l'entourage est le second facteur de risque de détresse psychologique le plus important dans le monde du travail.

3.7 L'estime de soi dans le travail et chez le HPI

Selon une définition qui ressort du dictionnaire de psychologie (Doron & Parot, 2011, 2017), l'estime de soi est « *une implication de la valeur qu'une personne attribue aux divers éléments du concept qu'elle a d'elle-même* ». L'estime de soi occupe différents domaines comme l'estime de soi scolaire, sociale, ou encore physique (Brasseur & Cuche, 2017)

Même si le sujet est controversé, la tendance générale qui se dégage parmi les professionnels de l'enseignement et de la santé mentale s'accorde à dire qu'une faible estime de soi est la conséquence de tous les « *maux* » personnels et sociaux (Famose & Bertsch, 2009).

Dolan et al., (1996) postule que les besoins d'estime peuvent être catégorisés selon deux conceptions ; l'une concerne « *les besoins de confiance en soi, d'indépendance, d'épanouissement, de compétences et de savoir* ». Et l'autre concerne la reconnaissance de la compétence par les collègues ou l'organisation qui se manifeste par des promotions, de la considération et la valorisation des titres.

L'estime de soi touche à la question des besoins qui concerne les théories des motivations ou du contenu. La théorie du contenu détecte la nature et le rôle des besoins dans le cycle de motivation. Selon les théories de contenu (motivation), comme celle de la théorie des besoins de Maslow, le besoin d'estime reste inassouvi si d'autres besoins comme les besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance demeurent insatisfaits. Selon la théorie des deux facteurs de Herzberg, l'estime de soi fait partie des facteurs intrinsèques désignés sous le nom des facteurs motivationnels. Au contraire des facteurs d'hygiène ou conditionnement (extrinsèque) qui concernent la politique et administration de l'entreprise, les facteurs intrinsèques « *contribuent aux moments intenses de satisfaction* ».

En ce qui concerne le HPI, des études présentent à nouveau des résultats contradictoires. En effet, selon l'échantillon observé, les outils utilisés ou encore les domaines distincts comme le scolaire, le social, et physique en résultant seront différents. Une étude menée sur un petit échantillon d'enfants ayant un QI supérieur à 160 montre qu'ils obtiennent un score plus bas que la moyenne pour l'estime de soi de type social (Gross, 1993 cité par Brasseur & Cuche, 2017).

D'autres études tendent à souligner l'existence d'une corrélation « *exceptionnellement* » élevée entre l'estime de soi et l'apparence physique auprès des élèves « *intellectuellement doués* ». Il semblerait que l'apparence physique soit plus importante que la réussite scolaire (Famose &

Bertsch, 2009). Ce sont des raisons pour lesquelles j'ai intégré entre autres dans mon questionnaire adressé à l'association Mensa, une partie portant sur l'estime de soi de manière à tenter d'observer s'il existe une quelconque influence sur la question concernant la satisfaction au travail.

3.8 Le bien-être, les besoins et le stress au travail

Comme la plupart des concepts observés dans le cadre de ce mémoire, le bien-être au travail fait écho à de nombreuses recherches, études et dimensions. Par conséquent, il est difficile de trouver une définition consensuelle et exhaustive satisfaisante. Néanmoins, de nombreux travaux ont validé l'hypothèse qui tend à dire que l'épanouissement au travail est source de productivité (Bernaud, et al., 2016). Partant de ce postulat, la question du bien-être au travail est devenue une préoccupation majeure à en lire les nombreux ouvrages consacrés à la question. Le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation belge nous offre comme définition que le bien-être au travail est défini comme « *l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail et embellissement des lieux de travail* ». Les aspects psychosociaux nous conduisent à parler des risques psychosociaux pour lesquels l'employeur a l'obligation légale de prendre les mesures nécessaires pour prévenir et limiter les risques et dommages qui en découlent. Selon Bernaud, la « bientraitance » cherche tous les mécanismes qui permettent d'atteindre un niveau « élevé » de bien-être au travail en évitant ceux qui l'entravent. Un des mécanismes qui permet cette élévation est le comblement d'un besoin. D'après la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2008) cité par Bernaud, trois besoins psychologiques sont essentiels pour arriver au bien-être :

- Le besoin « d'autonomie » dans son travail, dans la prise de décision ;
- Le besoin de « compétence » qui « correspond à la capacité d'agir efficacement sur son environnement » ;
- Le besoin « d'affiliation » qui concerne les liens sociaux (Reconnaissance, bonne entente).

Je terminerai par le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault sur le stress au travail (Dolan et al., 1996). Ce modèle rassemble différentes variables et modérateurs qui sont représentés selon quatre groupes. Le premier groupe concerne les sources de stress au travail intrinsèques (ce qui est inhérent à la tâche) ou extrinsèques (ce qui inhérent au contexte de la tâche). En second groupe, nous avons les modérateurs qui agissent sur les effets du stress comme le soutien social, la personnalité, l'importance relative au travail et l'appartenance sociodémographique. En troisième groupe se trouvent les symptômes et signes de tensions et en dernière position, nous retrouvons les résultantes comme la santé de l'individu et la santé de l'organisation (absentéisme).

Ce modèle est très intéressant dans la mesure où il tient compte des variabilités des modérateurs, comme les caractéristiques de la personnalité et du soutien social qui auront selon les cas une influence plus forte ou modérée sur leur résultante. Voici un exemple interprété.

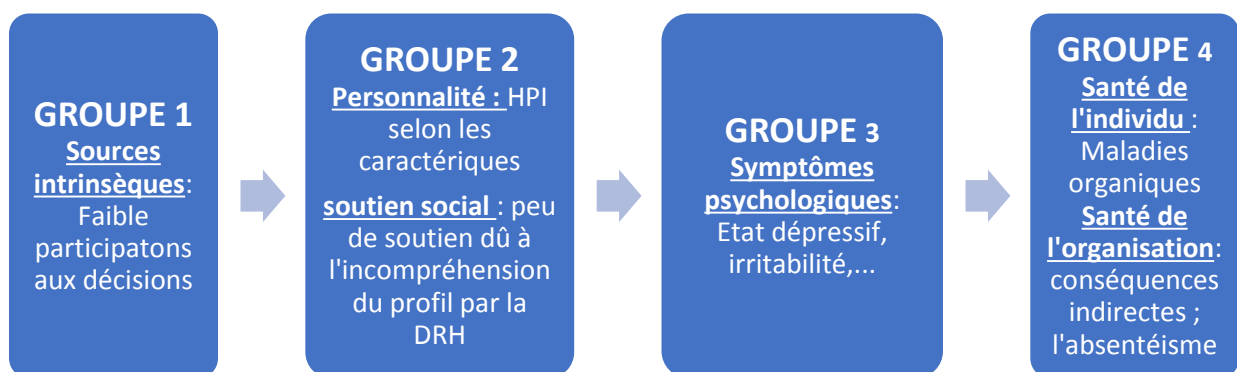


Figure 4:modèle interprété sur base du modèle de Dolan et Arsenault

Conclusion de la première partie

Cette partie théorique permet de définir ce qu'est un haut potentiel intellectuel et traite de ses spécificités. J'ai également observé que le haut potentiel « cadre » était considéré par le monde du travail comme ayant du potentiel à exercer une fonction supérieure de cadre important. J'ai tenté de démontrer les différences entre un HPI et HPC.

En découvrant la liste des manifestations des enfants HPI, ou encore la liste des points saillants de l'adulte HPI évoquée par le directeur de chez Mensa, j'ai constaté rapidement que des variables issues de deux organisations de travail décrites par H. Mintzberg pourraient convenir dans une certaine mesure aux spécificités du profil HPI.

J'ai constaté également que le choix de la population observée était très important, l'échantillon choisi pouvait biaiser certaines analyses des caractéristiques du HPI.

J'ai observé l'importance de l'estime de soi et de la reconnaissance au travail selon différents auteurs et j'ai choisi de décrire la reconnaissance au travail sur base de la théorie de Brun et Dugas. J'ai également observé que selon les auteurs Deci et Ryan, les besoins d'autonomie et la prise de décision font partie des trois besoins psychologiques essentiels pour arriver au bien-être au travail.

M'appuyant sur ces différentes observations, je propose un modèle sur lequel j'attends d'observer que les variables au niveau personnel et organisationnel auront un impact hautement significatif sur les variables indépendantes comme la satisfaction au travail et le travail qui correspond aux envies de la personne.

3 PARTIE EMPIRIQUE

Introduction

Cette partie se décline en 6 sous-parties. La première partie expose de différentes manières les hypothèses de ma recherche. La seconde partie concerne la méthodologie de recherche et explique le procédé par lequel j'ai élaboré mon questionnaire et traité mes données. Je poursuis par la partie des résultats qui comporte d'une part, la critique du matériau récolté et d'autre part, les différentes analyses des hypothèses. Pour finir, je termine par une discussion des résultats, leurs limites et une conclusion finale.

3.1 Hypothèse de recherche

3.1.1 Objectifs et attentes de la recherche

Sur base de la théorie posée sur l'estime de soi, je m'attends à observer que les variables indépendantes représentées au niveau de l'individu comme l'estime de soi qui se décompose selon trois indicateurs ; la perception qu'il a de sa performance, de son physique et du regard des autres (social), ont un impact positif hautement significatif sur la variable dépendante représentée par la satisfaction au travail.

Sur base des observations issues de la théorie sur la reconnaissance, je m'attends à observer le même résultat pour la seconde variable au niveau de l'individu à savoir la reconnaissance qui se décline selon deux indicateurs ; d'une part la reconnaissance de l'individu (reconnaissance existentielle), plus précisément la perception que le HPI a de l'organisation de travail sur son bien-être comme le soutien de la hiérarchie, les moyens mis en place pour évoluer, ou encore le fait de tenir compte de son avis. Et d'autre part, la reconnaissance de ses performances, c'est-à-dire la perception que le HPI a de l'organisation par rapport à la reconnaissance de ses performances (reconnaissance de la pratique et de l'investissement au travail) auront un impact positif hautement significatif sur la variable dépendante représentée par la satisfaction au travail.

Comme déjà relevé, en me référant à la liste formulée par le directeur de chez Mensa et les observations des auteurs Deci et Ryan sur l'importance accordée à l'autonomie et à la prise de

décision dans le cadre du travail, je m'attends à observer que ces deux variables auront un impact hautement significatif sur la satisfaction au travail ainsi que sur le travail qui correspond aux envies des personnes.

Je propose dès lors ce modèle qui reprend toutes mes hypothèses de départ.

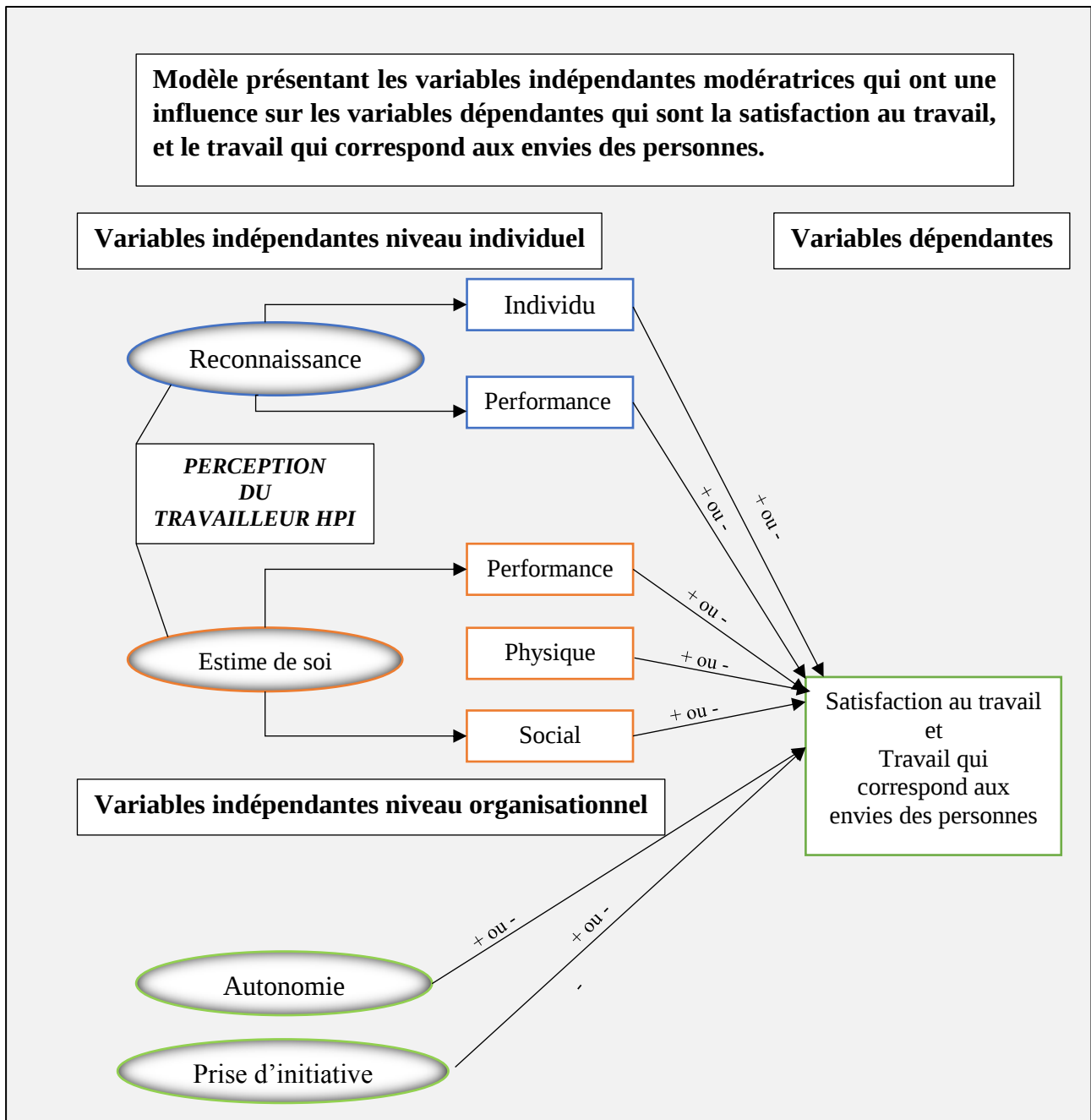


Figure 5:Modèle reprenant les hypothèses

3.1.2 Interprétation des hypothèses

- Dans quelle mesure la reconnaissance des performances (Q30 et Q31) au travail présente-t-elle une influence positive ou négative sur la satisfaction au travail ?
 - Dans quelle mesure la « non » reconnaissance de l'organisation de travail par rapport à l'individu (Q34, Q35, Q37, Q38, Q44) impacte-t-elle la satisfaction au travail ?
 - Dans quelle mesure la confiance d'un individu par rapport à ses performances impacte-t-elle sa satisfaction au travail ?
 - Dans quelle mesure la confiance d'un individu par rapport à son physique impacte-t-elle sa satisfaction au travail ?
 - Dans quelle mesure l'appréhension d'un individu par rapport aux regards des autres (social) impacte-t-elle sa satisfaction au travail ?
 - Dans quelle mesure l'autonomie dans l'organisation influence-t-elle la satisfaction et l'envie au travail ?
 - Dans quelle mesure la prise d'initiatives dans l'organisation influence-t-elle la satisfaction et l'envie au travail ?
 - Existe-t-il un contexte organisationnel de travail préférable dans lequel les hauts potentiels intellectuels se sentent le mieux ?
- Quels sont les critères de travail qui sont les plus importants pour un profil HPI ?

3.2 Méthode de recherche

J'ai élaboré un questionnaire via l'application en ligne Google Forms, accessible via le lien <https://goo.gl/forms/BYGV1NkBO0zbU33m1>.

Une demande via mail a été envoyée à Mensa Belgique, France, Suisse et Canada début avril 2018. L'analyse statistique des données traitées a été réalisée avec le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 25.0.

J'ai procédé à une description de la population (statistiques descriptives) suivie des études sur les relations entre les variables via les tests statistiques.

Le seuil de signification (α) est fixé à 0,05 (5%), c'est-à-dire que nous prenons un risque maximum de 5% en rejetant à tort l'hypothèse nulle H_0 d'un test statistique.

- Un test est non significatif si p-valeur $> 0,05$ (5%) ;
- Un test est légèrement non significatif (tendance) si $0,05 < p \leq 0,1$ (10%) ;

- Un test est significatif (*) si $0,01 \leq p\text{-valeur} \leq 0,05$;
- Un test est hautement significatif (**) si $0,001 \leq p\text{-valeur} \leq 0,01$ (1%) ;
- Un test est très hautement significatif (***) si $p\text{-valeur} < 0,001$ (0,1%).

Le test de normalité d'une variable a été effectué à l'aide du test exact de Kolmogorov-Smirnov. L'hypothèse nulle H_0 de normalité ($p\text{-valeur} > 0,05$) est testée contre l'hypothèse alternative H_1 d'absence de normalité ($p \leq 0,05$).

3.2.1 Description de la population observée

Notre échantillon comprend 151 sujets avec une répartition quasi-équitable d'hommes (54,30%) et de femmes (45,70%). La majorité des sujets sont diplômés (master : 54,30% ; bachelor : 17,88% ; secondaires supérieurs : 10,60% ; doctorant : 8,61%) avec un emploi (employé : 49% ; fonctionnaire : 23,84% ; indépendant : 9,27%). Les sujets sont majoritairement Français (73,51%) suivi des Belges (15,23%) et des Suisses (7,95%).

Variable	Catégories	N (%)	Min-Max	Mean (SD)
Sexe	Homme	82 (54,30)	/	/
	Femme	69 (45,70)	/	/
	Total	151 (100)	/	/
Niveau d'études	Autodidacte	3 (1,98)	/	/
	Pas de diplôme ou diplôme primaire	3 (1,98)	/	/
	Etudes secondaires inférieures	7 (4,65)	/	/
	Etudes secondaires supérieures	16 (10,60)	/	/
	Supérieurs (bachelor)	27 (17,88)	/	/
	Supérieurs (master)	82 (54,30)	/	/
	Doctorant	13 (8,61)	/	/
	Total	151 (100)	/	/
Pays	Belgique	23 (15,23)	/	/
	France	111 (73,51)	/	/
	Suisse	12 (7,95)	/	/
	Autre	5 (3,31)	/	/
	Total	151 (100)	/	/
Statut	Ouvrier(e)	1 (0,66)	/	/
	Employé(e)	74 (49,00)	/	/
	Fonctionnaire	36 (23,84)	/	/
	Indépendant	14 (9,27)	/	/
	Intérimaire	1 (0,66)	/	/
	Sans emploi	14 (9,27)	/	/
	Bénévole	2 (1,34)	/	/
	Autre	9 (5,96)	/	/
	Total	151 (100)	/	/
Age		135 (89,40)	26-59	41,62 (8,06)

Tableau 5: Données statistiques descriptives de la population observée (N = 151 sujets).

Des échanges ont été nécessaires avec les responsables de la France ainsi que de la Belgique afin de détailler les démarches de ma recherche.

Après avoir fait analyser les documents par un psychologue de Mensa France, ce questionnaire a été envoyé à 3500 membres Mensa le 15 avril 2018.

En ce qui concerne la Belgique, le lien du questionnaire a été envoyé le 17 mai 2018 aux membres. Afin de pouvoir passer à l'analyse, mon questionnaire a été clôturé le jeudi 31 mai 2018 à minuit.

Quant à la Suisse, les membres ont répondu le jour même de l'envoi de mon questionnaire.

En revanche, je n'ai obtenu aucune réaction de Mensa Canada.

En conclusion, j'ai reçu 155 réponses au total, et après avoir supprimé les doublons ainsi qu'une seule réponse inappropriée, j'obtiens finalement 151 réponses pour l'analyse statistique.

3.2.2 Elaboration et description du questionnaire

Le questionnaire comporte 65 questions et se termine par un commentaire facultatif qui est un espace libre d'écriture permettant d'émettre une remarque.

Le questionnaire se divise en trois parties :

1. Personnelle ;
2. Personnalité ;
3. Professionnelle ;

1. La partie personnelle permet d'identifier l'individu selon le sexe, l'âge, l'origine, la langue maternelle et le niveau d'étude. Dans cette section, nous pouvons également intégrer les questions Q63 concernant le pays, et Q64 concernant l'affiliation à Mensa.
2. La partie personnalité repose principalement sur l'échelle « Estime de soi » des auteurs T.F Heatherton et J Polivery (1991). J'ai repris 18 items (Q6 à Q23) sur 20 auxquels j'ai rajouté deux autres items qui sont :
 - Q24 Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance accordez-vous au regard des autres ?
 - Q25 Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre confiance ?

L'échelle de ces deux items a été ramenée à 7 afin de pouvoir procéder à une analyse complète.

Pour les 18 items, les réponses se basent sur l'échelle « unipolaire » de LIKERT avec une numérotation impaire allant de 1 à 7 (Tout à fait d'accord, d'accord, plutôt d'accord, indifférent, plutôt pas d'accord, pas d'accord et pas du tout d'accord).

Cette échelle comprend 3 dimensions ; l'estime de soi type social, l'estime de soi type physique et l'estime de soi type performance.

Les questions Q24 et Q25 se basent également sur une échelle LIKERT unipolaire partant de « pas du tout important » à « tout à fait important ».

3. La partie professionnelle comporte quant à elle différents blocs :

Les questions Q26, Q27 et Q28 se rapportent au statut (employé/e, ouvrier/e, etc.), au nombre d'années exercées et à la description précise du poste exercé (Tâches, contrat, descriptif en texte libre).

Les questions Q29 à Q38 et Q43 et Q44 sont inspirées d'une enquête portant sur la reconnaissance au travail dirigée par Annalisa Casini (Responsable du projet) dont le questionnaire repose sur différentes échelles :

- Echelle de la reconnaissance au travail (Fall, 2015) ;
- Echelle de reconnaissance sociale et autonomie (Danm, Renger&Simon 2015) ;
- Echelle française du modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist ;
- Echelle française du modèle de support organisationnel perçu d'Eisenberger ;

Version française du COPSQOQ-II

Les questions Q39 à Q42 et les questions allant de Q51 à Q59 permettent de lier des variables aux différentes organisations de travail observées par H. Mintzberg, ou aux nouvelles formes d'organisation de travail (NFOT) comme le travail à domicile ou encore une bonne mobilité (pratiques). J'ai opté pour une échelle LIKERT unipolaire allant de « pas d'accord » à « tout à fait d'accord » à 10 points afin d'obtenir une évaluation plus précise.

Les questions Q45, Q46, Q47 sollicitent le choix de trois items les plus importants dans le cadre d'un travail attractif pour un HPI. Ces variables peuvent aussi être reliées à la typologie des organisations de H. Mintzberg.

Pour vous, quel élément vous semble le plus important dans le cadre d'un travail attractif?

1. Flexibilité
2. Ambiance de travail
3. Plan de carrière
4. Ecoute/soutien
5. Salaire
6. Avantages matériels
7. Travail à domicile
8. Diminution du temps de travail
9. Grande autonomie
10. Grande latitude dans la prise d'initiative

Tableau 6: Questions 45-46-47 issue de mon questionnaire en ligne

- Les questions Q60, Q61, Q62 sont des interrogations précises basées aussi sur une échelle unipolaire à 5 points de Likert allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».
 - Q60 Pensez-vous qu'il est nécessaire que la DRH ou votre hiérarchie soit au courant de votre singularité ?
 - Q61 Pensez-vous que l'organisation de travail doive adopter une politique de diversité incluant les HPI ?
 - Q62 Pensez-vous que les HPI doivent faire l'objet d'une attention particulière au sein de l'organisation de travail ?

Le point Q65 est un commentaire en texte libre qui se veut facultatif, mais qui fait aussi écho à l'introduction de la partie professionnelle concernant les difficultés rencontrées lors du choix du statut comme indépendant par exemple. Toutes les questions ne peuvent pas représenter tous les cas de figures, c'est pourquoi j'ai introduit cette observation dans le questionnaire en début de parcours. Cet ajout d'information fait suite à l'observation judicieuse d'un membre de Mensa.

3.3 Résultats

3.3.1 Critique et analyse du matériau

3.3.1.1 Analyse en composants principales

Nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP) pour déterminer la structure factorielle des échelles estime de soi et de la reconnaissance, c'est-à-dire les différents facteurs qui pourront servir au mieux à cerner le concept étudié.

Les éléments suivants ont été retenus pour l'ACP :

- **La mesure de l'adéquation de l'échantillonnage** ou l'indice « Kaiser-Meyer-Olkin » (KMO). Cette mesure varie entre 0 et 1. Elle fournit une indication sur la qualité des corrélations entre les items du concept. Une valeur $> 0,50$ est acceptable (Kaiser, 1974) pour poursuivre l'analyse factorielle.
 - 0,80 et plus : excellent ;
 - 0,70 et plus : bien ;
 - 0,60 et plus : médiocre ;
 - 0,50 et plus : misérable ;
 - Moins de 0,50 : inacceptable.
- **Le test de sphéricité de Bartlett.** Ce test vise à détecter dans quelle mesure la matrice de corrélation calculée sur les données initiales (matrice observée) diverge significativement de la matrice unité. Nous voulons tout simplement tester si toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres sous l'hypothèse nulle H_0 . Le non rejet du test de sphéricité de Bartlett (p -valeur $> 0,05$) devrait nous inciter à abandonner l'analyse factorielle.
- **Le nombre de facteurs à conserver.** Nous avons utilisé la règle de Guttman-Kaiser qui ne conserve que les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1.

- **Les poids ou scores factoriels.** Nous considérons les poids factoriels significatifs lorsqu'ils sont supérieurs à 0,30 en valeur absolue (A. Field, 2013). Les poids factoriels qui ne vérifient pas ces conditions ont été supprimés des tableaux de sortie du logiciel SPSS. En outre, nous ne conservons pas des variables (items) quiaturent sur plus d'un facteur, c'est-à-dire une variable avec des poids significatifs sur plusieurs facteurs n'est peut-être pas associée à un seul facteur uniquement.
- **Le nombre d'éléments par facteurs.** Les facteurs retenus doivent avoir au moins trois items avec des poids factoriels significatifs (A. Field, 2013).
- **La rotation des axes factoriels.** La rotation « oblimin » a été utilisée afin d'obtenir une représentation factorielle plus simple qui facilite l'étiquetage des facteurs. Ce type de rotation accepte la corrélation entre les facteurs.
- **Les facteurs (composantes principales)** ont été enregistrés dans le logiciel SPSS par la méthode de régression en tenant compte du poids factoriel de chaque item qui compose chacun des facteurs.

Une fois que les facteurs sont construits, nous avons également procédé à une analyse de fiabilité de chaque facteur pour vérifier la consistance interne des items qui composent les facteurs retenus par l'ACP. L'indice alpha de Cronbach a été retenu pour estimer la fiabilité inter-items, le seuil minimum requis est de 0,70 (Nunnally, 1978) :

- Entre 0 et 0,50 : Valeurs insuffisantes ;
- Entre 0,50 et 0,70 : Valeurs Limites ;
- Entre 0,70 et 0,99 : Valeurs élevées ou très élevées.

3.3.1.1.1 L'échelle estime de soi (Q6 à Q25)

L'estime de soi a été mesurée à l'aide de 20 items. Une inversion de 7 items a été également effectuée afin d'obtenir des corrélations positives. Comme par exemple : « en ce moment, j'ai l'impression que je ne suis pas en train de réussir » par « en ce moment, j'ai l'impression de réussir ».

Concept	Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	% variance expliquée
Estime de soi	Performance	10	0,878	59,672
	Physique	4	0,839	
	Social	4	0,831	

Tableau 7: Résultats de l'ACP avec rotation « oblimin » sur les N = 18 items (variables) de l'estime de soi (indice KMO = 0,877 ; p-valeur Bartlett < 0,001).

Après avoir retiré 2 items (Q16 et Q23) qui saturaient plusieurs facteurs, j'ai finalement procédé à une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation « oblimin » sur 18 items de l'estime de soi :

- L'utilisation de la rotation « oblimin » est justifiée par la corrélation qui pourrait exister entre les facteurs de l'estime de soi.
- L'indice KMO = 0,877 (excellent) et la p-valeur de Bartlett significatif ($p < 0,1\%$) indiquent que les items de soi peuvent être factorisés (bonne analyse factorielle).
- La règle de Guttman-Kaiser a retenu 3 facteurs de l'estime de soi (performance, physique et social) avec une valeur propre supérieure à 1. Ces 3 facteurs expliquent ensemble environ 60% de l'information totale de 18 items en termes de variance.
- La valeur de l'alpha de Cronbach des items constituant chaque facteur de l'ACP est excellente (supérieure au seuil 0,70), ce qui traduit un degré d'homogénéité ou une consistance interne très satisfaisante quant à la fiabilité des sous-échelles construites pour chaque facteur. Les items de chaque facteur de l'estime de soi contribuent à bien appréhender les concepts de l'estime de soi dû à la « performance », au « physique » et au « social » (regard des autres).

3.3.1.1.2 L'échelle reconnaissance (Q30 à Q38 et Q43 et Q44)

L'échelle de la reconnaissance a fait l'objet des mêmes opérations. Les 3 items (Q33, Q36, Q49) qui saturaient sur plusieurs composantes ont été enlevés. Une inversion de tous les items de la sous-échelle individu a été nécessaire afin de faciliter l'interprétation des données. Comme par exemple ; « l'organisation exploite toutes mes compétences » a été remplacé par la question « l'organisation n'exploite pas toutes mes compétences », c'est-à-dire de la « non » reconnaissance de l'organisation face à l'individu.

Nous avons finalement procédé à une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation « oblimin » :

- L'indice KMO = 0,849 (excellent) et la p-valeur de Bartlett significative ($p < 0,1\%$) indiquent que les items de la reconnaissance peuvent être factorisés (bonne analyse factorielle).
- La règle de Guttman-Kaiser nous révèle 2 composantes soit « individu » (non reconnaissance de l'individu) et « performance » (reconnaissance de la performance)

avec des valeurs propres supérieures à 1. Ces deux composantes expliquent environ 72% de l'information totale de 7 items en termes de variance.

- Les indices alpha de Cronbach présentent des valeurs bien au-dessus de 0,70, ce qui donne un degré de fiabilité très satisfaisant dans les sous-échelles.

Concept	Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	% variance expliquée
Reconnaissance	Individu	5	0,864	72,086
	Performance	2	0,792	

Tableau 8: Résultats de l'ACP avec rotation « oblimin » sur les N = 7 items de la reconnaissance (indice KMO = 0,849 ; p-valeur Bartlett < 0,001).

3.3.2 Analyse des hypothèses, lecture des résultats obtenus

- Dans quelle mesure la reconnaissance des performances (Q30 et Q31) au travail présente-t-elle une influence positive sur la satisfaction au travail ?
- Dans quelle mesure la « non » reconnaissance de l'organisation de travail par rapport à l'individu (Q34, Q35, Q37, Q38, Q44) impacte-t-elle la satisfaction au travail ?
- Dans quelle mesure la confiance d'un individu par rapport à ses performances impacte-t-elle sa satisfaction au travail ?
- Dans quelle mesure la confiance d'un individu par rapport à son physique impacte-t-elle sa satisfaction au travail ?
- Dans quelle mesure l'appréhension d'un individu par rapport aux regards des autres (social) impacte-t-elle sa satisfaction au travail ?

Pour répondre aux 5 hypothèses ci-dessus, nous avons procédé à une analyse de régression linéaire simple. La variable dépendante est la satisfaction au travail et la variable indépendante est chacune des dimensions de l'estime de soi (3 facteurs) et de la reconnaissance (2 facteurs).

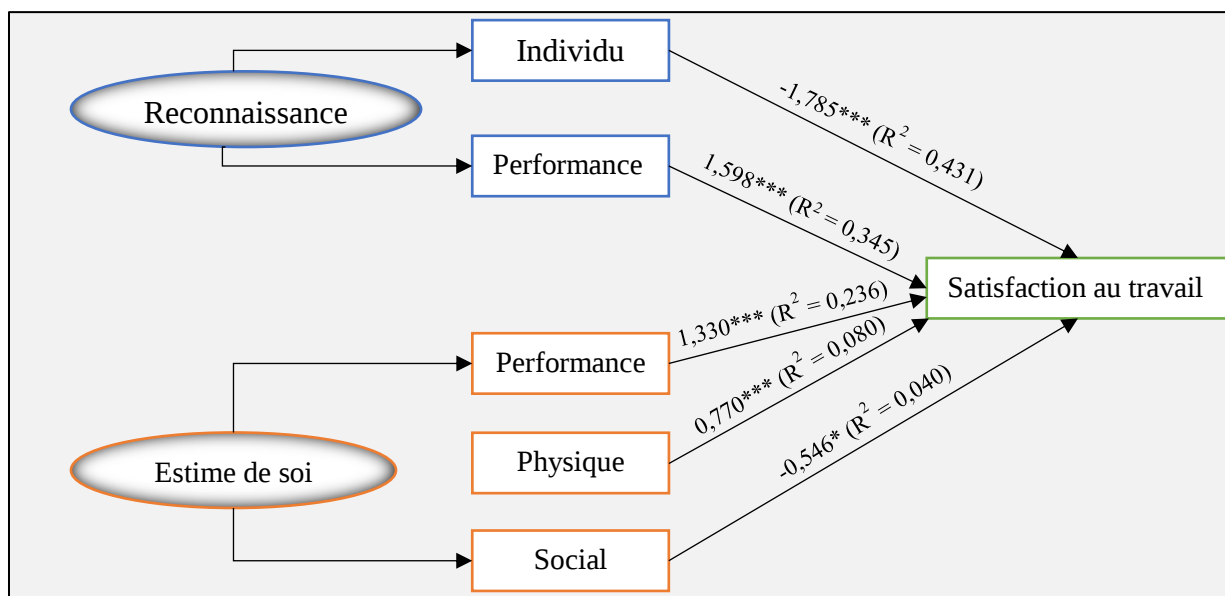


Figure 6: Résultats des régressions linéaires simples de chacune de dimensions de la reconnaissance et de l'estime de soi sur la satisfaction au travail. Le nombre d'étoiles indique le degré de significativité de la variable indépendante (* : p -valeur $\leq 5\%$; **)

Concept	Variable indépendante	Coefficient	p-valeur	R^2
Reconnaissance	Individu	-1,785	< 0,1%	0,431
	Performance	1,598	< 0,1%	0,345
Estime de soi	Performance	1,330	< 0,1%	0,236
	Physique	0,770	< 0,1%	0,080
	Social	-0,546	1,5%	0,040

Tableau 9: Analyse des régressions linéaires simples-Tests de Student sur la significativité de chacune de dimensions de la reconnaissance et de l'estime de soi sur la satisfaction au travail (variable dépendante).

Les résultats des analyses de régressions linéaires simples sont illustrés sur la figure 6.

La grande partie de la variabilité (variance) de la satisfaction de travail est attribuable à la non reconnaissance ($R^2 = 0,431$) de l'individu suivie de la reconnaissance de ses performances ($R^2 = 0,345$) et de sa confiance en ses performances ($R^2 = 0,236$). Il semble que les attributs de la reconnaissance impactent énormément la satisfaction au travail par rapport aux attributs de l'estime de soi. Nous notons tout de même un effet moins prononcé sur la satisfaction au travail en ce qui concerne la confiance en son physique ($R^2 = 0,080$) et son appréhension par rapport aux regards des autres ($R^2 = 0,040$).

A l'exception de l'estime de soi par rapport au social, tous les autres attributs de la reconnaissance (« individu » et « performance ») et de l'estime de soi (« performance » et « physique ») sont très hautement significatifs (p -valeur < 0,1%), ce qui signifie que ces attributs ont un effet significatif sur la satisfaction au travail.

Le signe négatif du coefficient du facteur « reconnaissance individu » ($B_1 = -1,785$) traduit un impact négatif sur la satisfaction, c'est-à-dire que plus l'organisation du travail ne tient pas compte de la reconnaissance de l'individu (son bien-être, le soutien de sa hiérarchie, donner les moyens d'évoluer, tenir compte de son avis et enfin l'exploitation de toutes ses compétences) moindre serait son sentiment de satisfaction au travail.

Le signe positif du coefficient du facteur « reconnaissance performance » ($B_2 = 1,598$) implique un impact positif sur la satisfaction, c'est-à-dire plus la reconnaissance sur les performances est importante (mes performances au travail sont reconnues ou encore on fait appel à moi pour des conseils), au plus il y aura de la satisfaction au travail.

Le signe positif du coefficient du facteur « estime de soi performance » ($B_3 = 1,330$) signifie que l'estime de soi « performance » impacte positivement la satisfaction du travail, c'est-à-dire que plus l'individu aura une bonne appréhension par rapport à ses performances et mieux il se sentira dans le cadre de son travail.

Le signe positif du coefficient du facteur « estime de soi physique » ($B_4 = 0,770$) traduit une influence positive et moins prononcée la satisfaction. Il semble que la confiance en son physique impacte légèrement la satisfaction au travail.

Le signe négatif du facteur « estime de soi social » ($B_5 = -0,546$) indique un effet négatif sur la satisfaction, c'est-à-dire que plus la personne s'inquiète de ce que les autres pensent d'elle, plus ça aura un impact négatif sur sa satisfaction au travail. Nous rappelons tout de même que l'impact du facteur « social » est moindre par rapport aux autres facteurs (effet non significatif). La non reconnaissance de l'individu dans l'organisation du travail est le facteur le plus important, ce qui signifie que même si le profil du HPI n'est pas connu au sein de l'organisation de travail, il n'en demeure pas moins que la performance du travail est bien reconnue car on fait appel à eux pour des conseils.

En revanche, l'organisation de travail ne met rien en place en ce qui concerne la reconnaissance de l'individu. Le HPI ne fait donc pas l'objet d'une reconnaissance particulière au sein de l'organisation de travail car la reconnaissance s'arrête au travail fourni. Une attention particulière, comme tenter d'exploiter toute leurs compétences, donner la possibilité d'évoluer, ou encore tenir compte de leur avis impacte plus leur satisfaction au travail que la reconnaissance de leur performance. Ce qui signifie que la reconnaissance de la performance n'est pas suffisante pour rendre la personne HPI pleinement satisfaite de son travail.

- Dans quelle mesure l'autonomie dans l'organisation influence-t-elle la satisfaction et l'envie au travail ?
- Dans quelle mesure la prise d'initiatives dans l'organisation influence-t-elle la satisfaction et l'envie au travail ?

En ce qui concerne, cette dernière partie de l'hypothèse, j'ai choisi de parler des variables qui ont présenté le résultat le plus significatif par rapport à toutes les variables type organisationnelles qui ressortent de mon questionnaire tels :

- TURN_OVER. Votre organisation connaît-elle un certain Turn-over ?
- FLEXIBILITE. L'organisation permet-elle une flexibilité dans les horaires ?
- **AUTONOMIE. L'organisation permet-elle une autonomie ?**
- **INITIATIVE. Est-ce l'organisation permet-elle des prises d'initiative ?**
- OBJECTIF_CLAIR. L'organisation démontre-t-elle des objectifs clairs ?
- MOYEN_OBJECTIF. L'organisation donne-t-elle les moyens pour que vous puissiez atteindre les objectifs ?
- PLAN_CARRIERE. L'organisation met-elle en place un système de plan de carrière ?
- ROTATION_AVIS. Pensez-vous qu'une rotation interne serait profitable pour l'organisation ?
- MOYEN_ADAPTATION. Pensez-vous que l'organisation a mis en place les moyens pour votre adaptation ?
- MOBILITE_ L'organisation développe-t-elle une politique de mobilité satisfaisante ?
- DOMICILE_ L'organisation me donne-t-elle la possibilité de travailler à domicile ?
- MOYEN_TALENT_ L'organisation met-elle les moyens en place pour garder ses talents ?

De la question Q57 à la question Q59. ? La question Q53 (Est-ce que l'organisation permet une autonomie ?) et la Q54 (Est-ce que l'organisation permet des prises d'initiatives ?) ont donné les résultats les plus significatifs par rapport à la question Q29 (Je suis satisfait(e) de mon travail) et la Q32 (Mon travail correspond à mes envies). Ce qui signifie que les personnes qui ont répondu positivement auront une plus grande satisfaction et envie par rapport aux personnes

qui ont répondu négativement. La question Q55 et la Q57 Est-ce que l'organisation démontre des objectifs clairs ? Est-ce que l'organisation met en place un système de plan de carrière satisfaisant ? Les résultats sont significatifs dans une moindre mesure.

Afin d'observer en moyenne le groupe qui a une satisfaction plus importante que l'autre groupe, le Test de Student (Test t), permet de comparer deux échantillons indépendants, c'est-à-dire le groupe ayant répondu « oui » et le groupe ayant répondu « non ». Pour utiliser le test t, des conditions sont à vérifier comme savoir si la population est normale, c'est-à-dire que les scores sont distribués de manière normale dans les deux sous-groupes. Il faut également regarder si les deux sous-groupes disposent d'assez d'échantillons. En ce qui concerne la normalité, le test de Kolmogorov-Smirnov a rejeté l'hypothèse de normalité. Comme ces conditions ne sont pas remplies, il sera nécessaire d'utiliser un test non paramétrique de Mann-Whitney.

Avant de savoir si les résultats sont significatifs en effectuant un test non paramétrique de Mann-Witney, le graphique de la boîte à Moustache nous donne une première idée.

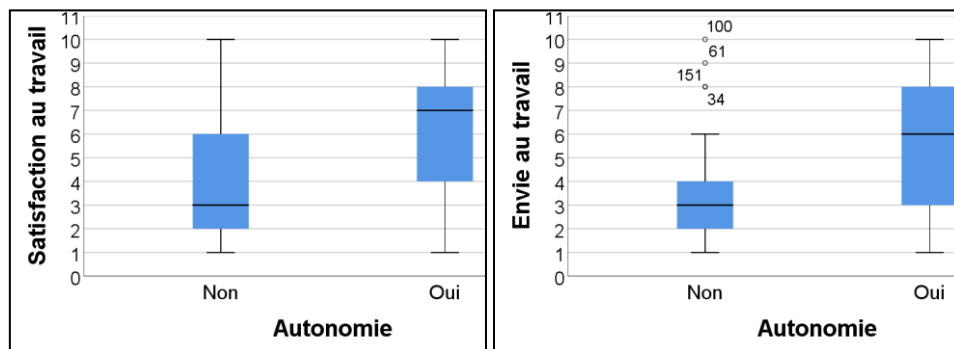


Figure 7: : Boîtes à moustaches de la satisfaction et de l'envie au travail par rapport à la prise en compte ou non de l'autonomie dans l'organisation du travail.

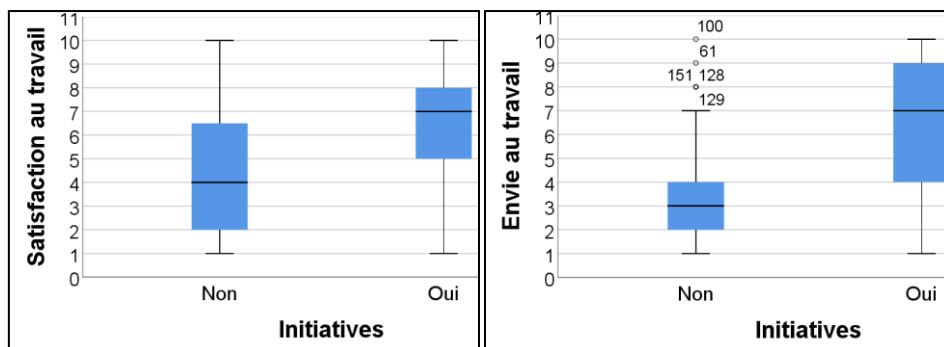


Figure 8: : Boîtes à moustaches de la satisfaction et de l'envie au travail par rapport à la prise en compte ou non des initiatives dans l'organisation.

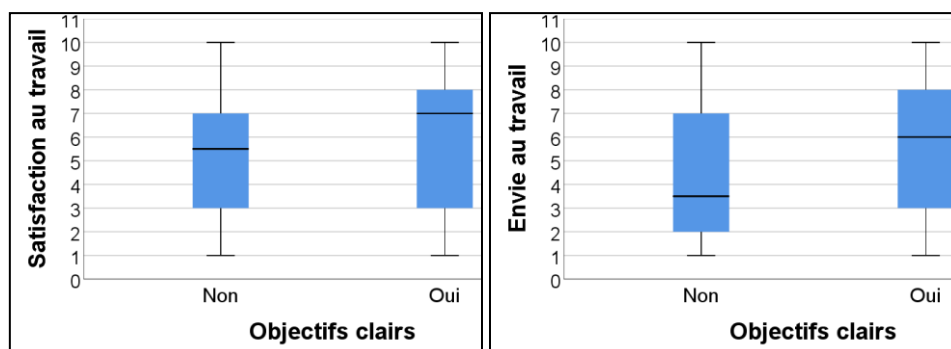


Figure 9: Boîtes à moustaches de la satisfaction et de l'envie au travail par rapport à la prise en compte ou non des objectifs clairs dans l'organisation

Le graphique de la boîte à Moustache nous révèle un résultat assez élevé du groupe « oui » par rapport au groupe « non ». A première vue, le groupe disposant de plus d'autonomie rassemble les personnes les plus satisfaites au travail.

Variable	Catégorie	Valeur	N	p-valeur
Satisfaction au travail	Autonomie	Non	31	0,176
		Oui	105	0,001**
	Initiatives	Non	48	0,123
		Oui	90	0,001**
	Objectifs clairs	Non	54	0,168
		Oui	78	0,004**
Envie au travail	Autonomie	Non	31	0,042*
		Oui	105	0,027*
	Initiatives	Non	48	0,009**
		Oui	90	0,082*
	Objectifs clairs	Non	54	0,015*
		Oui	78	0,188

Tableau 10: Tests exacts de Kolmogorov-Smirnov pour la vérification de la normalité des scores de la satisfaction et de l'envie au travail dans les sous-groupes « autonomie » (oui et non), « initiatives » (oui et non) et « objectifs clairs » (oui et non).

Variable	Catégorie	Valeur	N	Médiane	Rang moyen	p-valeur
Satisfaction au travail	Autonomie	Non	31	3	44,90	< 0,1%***
		Oui	105	7	75,47	
	Initiatives	Non	48	4	48,93	< 0,1%***
		Oui	90	7	80,47	
	Objectifs clairs	Non	54	5,5	59,90	0,096
		Oui	78	7	71,07	
Envie au travail	Autonomie	Non	31	3	43,84	< 0,1%***
		Oui	105	6	75,78	
	Initiatives	Non	48	3	43,13	< 0,1%***
		Oui	90	7	83,57	
	Objectifs clairs	Non	54	3,5	59,12	0,063
		Oui	78	6	71,61	

Tableau 11: Tests de Mann-Whitney pour l'étude de l'impact de l'autonomie, de la prise en compte des initiatives et des objectifs clairs dans l'organisation sur les scores de la satisfaction et de l'envie au travail.

Ce qui signifie que les personnes disposant d'une plus grande autonomie sont celles dont le travail correspond **significativement** le plus à leur envie.

Les résultats p-valeur inférieurs à 1%, signifient que l'écart est très significatif.

En ce qui concerne la question Q54 (Est-ce que l'organisation permet des prises d'initiatives ?), la démarche d'analyse donne le même résultat significatif par rapport à la satisfaction au travail et l'envie. Les personnes disposant de plus d'initiative au travail sont celles qui rencontrent de manière significative le plus de satisfaction au travail et ce travail correspond le plus à leur envie.

Pour les questions Q55, (est-ce que l'organisation démontre des objectifs clairs à atteindre ?), et Q57, (est-ce que l'organisation met en place un système de plan de carrière satisfaisant ?). Les résultats sont significatifs dans une moindre mesure.

En conclusion, l'autonomie et la prise en compte des initiatives dans l'organisation impactent de manière significativement haute tant en satisfaction qu'en envie au travail (p-valeur < 0,1%). Il n'y a pas d'influence significative de la prise en compte des objectifs clairs à la fois sur la satisfaction et l'envie au travail (p-valeur > 5%) au seuil de signification 5% mais pas à 10% ($5\% < p \leq 10\%$), ce qui implique une très légère satisfaction et envie au travail du groupe dont l'organisation démontre des objectifs clairs à atteindre.

Nous pouvons confirmer la tendance concernant deux organisations qui selon la théorie de Mintzberg se distinguent ; la bureaucratie professionnelle et l'adhocratie. En effet, dans la bureaucratie individuelle, l'autonomie est assez importante. Outre l'autonomie, la prise d'initiative est une tendance assez prononcée dans les fonctionnements en adhocratie puisque les postes sont assez interchangeables.

Seconde observation sur base des questions (Q46, Q47, Q48) : Pour vous, quel premier, deuxième et troisième élément, vous semblent importants dans le cadre d'un travail attractif ?

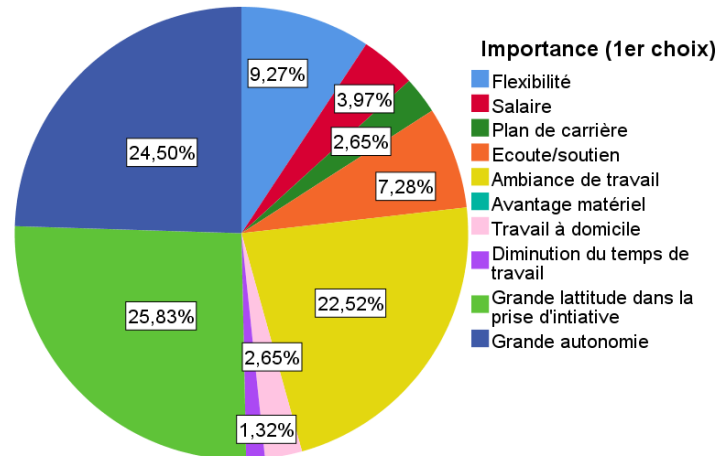


Figure 10: Diagramme circulaire pour la répartition de l'échantillon en fonction du 1er choix des éléments les plus importants dans le cadre d'un travail.

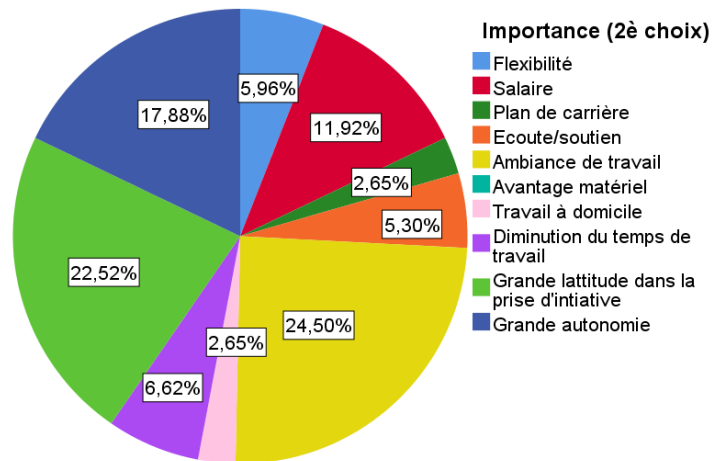


Figure 11: Diagramme circulaire pour la répartition de l'échantillon en fonction du 2ème choix des éléments les plus importants dans le cadre d'un travail.

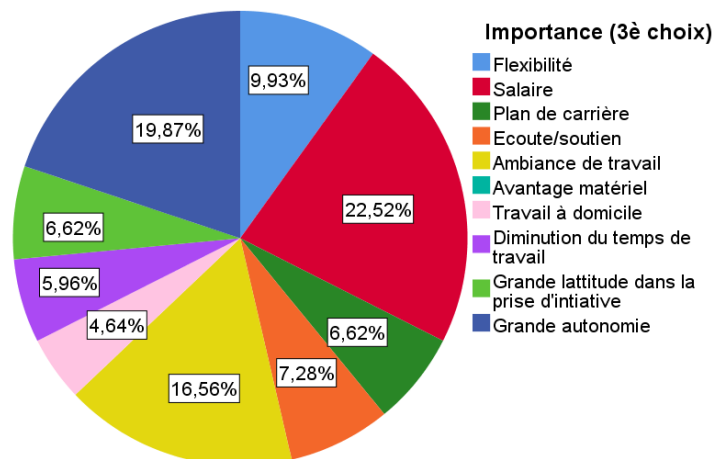


Figure 12: Diagramme circulaire pour la répartition de l'échantillon en fonction du 3ème choix des éléments les plus importants dans le cadre d'un travail

J'observe que les critères les plus importants sont pour le premier élément (l'obtention d'une grande latitude dans la prise d'initiative). En deuxième position, c'est l'ambiance de travail puis le salaire en dernier rang.

3.4 Discussions

Comme démontré précédemment, l'organisation de travail ne met rien en place relatif à la reconnaissance de l'individu. La reconnaissance s'arrête au travail que les HPI fournissent et à leur performance, alors que la reconnaissance de l'individu présente le résultat le plus significatif. Dans la partie théorique, j'ai présenté les difficultés auxquelles un HPI serait confrontées s'il devait annoncer sa singularité à sa hiérarchie. La reconnaissance de l'individu devrait s'amorcer par l'initiative du HPI envers sa hiérarchie si la direction ne peut détecter ces HPI.

A la Q60, Pensez-vous qu'il est nécessaire que la DRH ou votre hiérarchie soit au courant de votre singularité ? J'obtiens les résultats suivants :

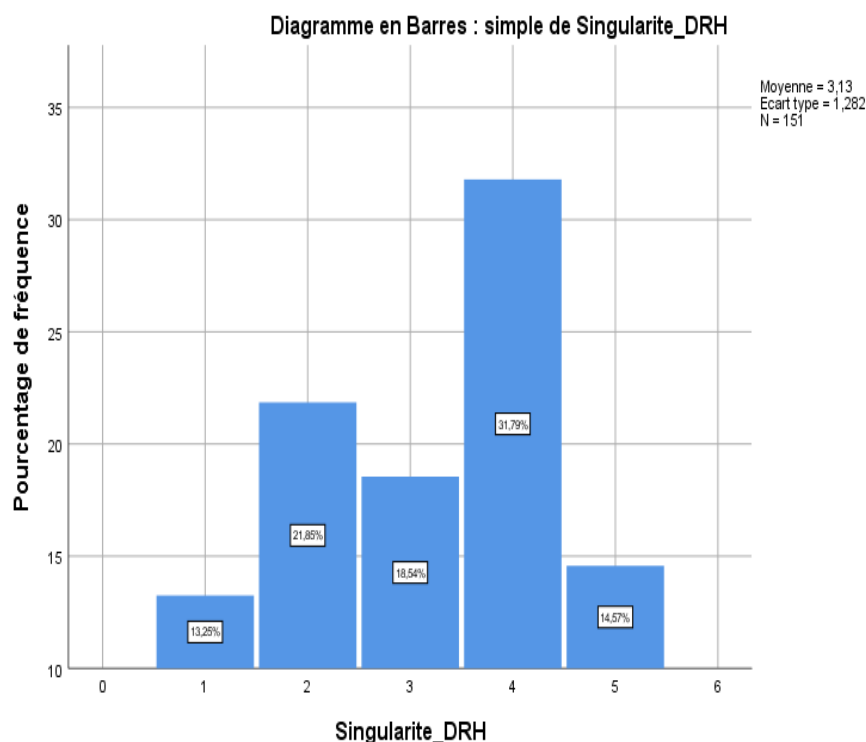


Tableau 12: Diagramme en barres concernant la singularité et sa hiérarchie

Singularite_DRH					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	20	13,2	13,2	13,2
	2	33	21,9	21,9	35,1
	3	28	18,5	18,5	53,6
	4	48	31,8	31,8	85,4
	5	22	14,6	14,6	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Tableau 13: Tableau des fréquence (singularité-DRH)

Pour les tableaux 11 et 12, nous constatons que 31,79 % de la population observée sont assez d'accord de mettre la hiérarchie au courant de leur spécificité. Nous rencontrons un résultat assez proche face à une population qui n'est *pas du tout à d'accord* et une population *tout à fait d'accord*. Ainsi que les réponses neutres et assez d'accord. Toutefois, la moyenne est égale à 3,13, ce qui signifie que les personnes sont légèrement d'accord.

Pour comprendre cette différence, j'ai trouvé des commentaires qui pourraient apporter des précisions face à ces résultats assez hétéroclites. Je complète mon analyse par des commentaires en texte libre en lien avec cette question. Ces commentaires ont été rédigés par la population Mensa et sont issus de la base de données Excel.

Pour la réponse : **Pas du tout d'accord** à la question Q60 Pensez-vous qu'il soit nécessaire que la DRH ou votre hiérarchie soit au courant de votre singularité ?

La reconnaissance HPI peut nuire aux relations sociales, probablement à cause des idées reçues sur la douance. J'ai déjà essayé d'en parler dans d'autres emplois et cela a engendré de mauvaises relations.

Encart 1 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

Pour la réponse : **Neutre** à la question Q60 Pensez-vous qu'il soit nécessaire que la DRH ou votre hiérarchie soit au courant de votre singularité ?

« Il m'a été très difficile de répondre car je ne considère pas que le fait d'être hpi soit quelque chose qui doivent être connu de tous (discrimination, je ne performe pas spécialement plus, je suis juste différente). Mais effectivement nous avons des particularités qui sont clairement sous exploitées en entreprise. Bref, je ne sais pas trop comment ces particularités peuvent être exploitées sans que les non hp puissent considérer qu'on ait un complexe de supériorité. J'attends les résultats de l'étude avec impatience. »

Encart 2 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

Pour la réponse : **Assez d'accord** à la question Q60 Pensez-vous qu'il soit nécessaire que la DRH ou votre hiérarchie soit au courant de votre singularité ?

« Etant DG, beaucoup de ce qui est mis en place en RH dépend de moi et du Conseil d'Administration. J'ai des collègues HPI (nous en parlons), je pense qu'il serait intéressant de prendre en compte leur caractéristique pour aménager un contexte de travail qui leur permet de s'épanouir et soit bénéfique pour l'entreprise (association). »

Encart 3 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

Pour la réponse : **Tout à fait d'accord** à la question Q60 Pensez-vous qu'il est nécessaire que la DRH ou votre hiérarchie soit au courant de votre singularité ?

« (...). Petit à petit, j'essaye de faire comprendre à la direction que je suis (très) différent (sans jamais parler de HPI, car pour moi on est tous différent, certains plus que d'autres, je préfère parler de diversité) et que j'ai des besoins particuliers pour exprimer mon plein potentiel au sein de l'entreprise. Malgré toute la bonne volonté de la direction, mes besoins ne sont pas forcément en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Après des années de recherches et d'investigation pour trouver ma place au sein du monde du travail, je pense qu'il est difficilement concevable même dans un cadre parfait que puisse me sentir à ma place. »

Encart 4 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

*« La question de savoir si j'en parle au travail est loin d'être tranchée...
D'une part, je pense nécessaire que ma hiérarchie soit au courant pour mieux me manager,
exploiter cette capacité en évitant les désagréments qui y sont liés...
(...) Donc pourquoi ne pas faire mon coming out de surdoué ?!
Mais d'autre part je pense qu'il y a trop de clichés et de préjugés sur la question. Tout le
monde n'est pas aussi ouvert d'esprit... Et le sujet n'est pas aussi connu que l'homosexualité
qui est beaucoup moins taboue. Donc pour le moment je préfère ne pas le dire ou en tout cas
faire un gros tri dans les collègues à qui j'en parle. »*

Encart 5 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

*« Merci pour ce travail. J'espère que les résultats feront resurgir la nécessité de prendre en
compte nos particularités. Connaissant l'éducation nationale (très très gros soupir), des
avancées verront peut-être le jour dans 20 ou 50 ans (re très très gros soupir). Au lieu que
mes capacités soient reconnues et mises au service de mon travail, je suis ostracisée et
dénigrée par des "supérieurs" hiérarchiques qui sont tellement idiots qu'ils croient que je
souhaite devenir calife à la place du calife... Je pourrais facilement, mais je n'en ai nullement
envie ! Il en résulte des brimades ainsi qu'une très grande souffrance au travail qui m'a
conduite à un arrêt pour accident du travail suivi d'un congé longue maladie. Que de gâchis !
Bon courage et merci encore. »*

Encart 6 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

*« Rh et managers doivent être formés à nous identifier / gérer - nous ne sommes pas des
dangers pour les managers mais une chance pour l'entreprise. »*

Encart 7 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

*« Sujet sensible de savoir si la direction doit être informée... l'HPI reste une personne
incomprise et la jalousie aggrave les relations déjà très difficiles. »*

Encart 8 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

Ces commentaires compléteront la réflexion suivante : le HPI pourra t'il mettre au courant sa hiérarchie, uniquement s'il existe une ouverture dans la compréhension du profil et qu'il ne se mette pas en danger face à des comportements inappropriés (jalousie, discrimination, rejet).

Lors d'une table ronde organisée par l'association Mensa (Intelligence day, HPI et le monde du travail), des recruteurs ont été invités à s'exprimer sur le sujet. J'ai retenu cette réflexion : « (...) *Ne pas nier la singularité mais aussi ne pas être dans la communauté coupée du reste, donc trouver un juste équilibre (...)* ». Comme nous l'avons vu, l'ambiance de travail est aussi un des éléments qui prime pour un HPI. Il est important que la hiérarchie puisse être au courant de sorte que des dispositions ou des précautions puissent être prises afin d'éviter le rejet ou l'isolement. Le bureau de la hiérarchie pourrait servir de refuge de décompensation face à de grandes crises.

3.5 Limites

La partie consacrée à l'identification des variables issues des organisations de travail les plus adaptées pour un HPI semble assez limitée. En effet, il est difficile de tenir compte de tous les aspects et facteurs des organisations de travail. Il serait trop réducteur de placer des personnes dans des cases. L'observation mériterait un approfondissement sur base d'entretiens individuels.

Mensa Belgique m'a fait part de quelques réflexions pertinentes au sujet du questionnaire :

- Je viens de relire la présentation du questionnaire et je me dis que c'est biaisé dès le début ! Ok, on regarde ce qui fonctionne et on le reproduit ? Ce serait bien de plus cibler les attentes, les besoins, les difficultés aussi... pour ceux qui justement rentrent plus difficilement dans le système.
- Que répondre aux questions de soutien ou non par hiérarchie, d'objectifs clairs, de plan de carrière ou de singularité tenue en compte ou non, si on travaille par l'intermédiaire de 2 agences intérimaires ? A quoi cela sert de développer une politique de RH spécialement pour les HPI, si la majeure partie des employés est embauchée pour la durée d'un projet (non défini, donc fini dès que cela convient au client). Tout cela pour dire, que même si le questionnaire mène à des conclusions valides, je doute qu'une entreprise y donnera une suite.

- Comme souvent, je me sens 'coincée' par les réponses possibles (et obligatoires) à donner. Des réponses obligatoires ne s'appliquant pas à mon statut professionnel, c'est un peu "à côté".

Ce questionnaire qui comporte déjà 65 items est assez riche en termes de variables, dès lors il m'a été impossible de tout explorer au risque de dépasser le quota conseillé.

C'est pourquoi je me suis tournée vers de grandes organisations afin de toucher un maximum de personnes qui sont concernées par la problématique. Je n'ai pas non plus impliqué les indépendants car bien souvent les personnes qui se sentent mal au sein de l'organisation de travail développent leur propre entreprise. Concernant ce listing des attentes ou des besoins des personnes, il serait difficile de lister chaque besoin pour chaque personne vu la diversité des profils. En revanche, je suis convaincue que des entretiens individuels auraient été plus conseillés dans le cadre de cette recherche.

CONCLUSIONS

Ce travail de recherche met en évidence la complexité du haut potentiel intellectuel. Au travers des théories, recherches et définitions, le consensus est loin d'être acquis. Du fait que des observations scientifiques attribuent au HPI un fonctionnement singulier, le milieu scolaire lui accorde une attention particulière. Cette « reconnaissance » recommandée par divers chercheurs, lui attribue aussi un rôle essentiel dans le monde du travail. Toutes nos hypothèses de départ se confirment donc. Le résultat le plus significatif porte sur la reconnaissance de l'individu ou reconnaissance existentielle. C'est donc un indicateur de premier ordre qui induit, de facto, à davantage investir dans la connaissance et la reconnaissance du HPI, avec l'ensemble de ses spécificités et singularités. Pour ce faire, je propose une série de solutions organisationnelles :

3.5.1 Première solution hypothétique, le haut potentiel « cadre » versus « intellectuel », une forme de reconnaissance

Comme indiqué plus haut, les entreprises confondent souvent le haut potentiel « cadre » (HPC) avec le haut potentiel « intellectuel » (HPI). Un HPC peut être un HPI, mais un HPI n'est pas forcément un HPC ! Il est judicieux de mieux définir les deux profils. Un changement de paradigme aiderait à mieux lutter contre les stéréotypes malencontreux et les mystifications abusives (la démystification du HPI au sein des entreprises et des organisations, lui faciliterait l'expression libre de ses singularités).

3.5.2 Deuxième solution hypothétique vers un panel de fonctionnements

Tout comme la Fédération Wallonie Bruxelles propose un guide au professeur, il est recommandé de fournir un outil similaire aux entreprises et DRH. Cette aide, calquée sur les modèles de la théorie sur les personnalités, permettrait au manager de mieux réagir aux situations de crise. Parmi les directions possibles, McShane (2008) et Benabou (2008) proposent le modèle de Holland, correspondant aux 6 types de personnalités psychologiques et professionnelles. Il y a aussi les 7 types de personnalités difficiles de Bramson avec un prescrit

sur les mesures à prendre en cas de rapports difficiles avec les employés. A signaler également les « Big five », dont les cinq éléments représentent la plupart des traits de personnalité (fiabilité, amabilité, stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience...) L'indicateur des types de personnalité de Myers-Briggs (MBTI) se fonde sur la théorie de la personnalité du psychiatre suisse Carl-Gustav Jung (McShane & Benabou, 2008, p 148).

3.5.3 Troisième solution hypothétique vers une politique de la diversité

Impliquer le profil dans la politique de la diversité est une solution envisageable. La diversité est « *toute différence significative qui permet de distinguer un individu d'un autre* » (Kreitz, 2008 cité par Bernaud et al. 2016). La notion de diversité dans les organisations repose sur une imposante littérature (Cornet et Gavand, 2012 cité par Bernaud et al. 2016). En septembre 2010, le service public fédéral belge du département personnel et organisation a édité un guide méthodologique à destination des organisations. Ce document promeut une politique de la diversité inscrite dans une stratégie de politique générale, en abordant des domaines aussi variés que le recrutement, la communication, la formation, etc... Un plan d'action se charge d'aider les organisations à adopter le changement des mentalités adéquat, de même que les processus associés aux objectifs définis. La notion de "talent" n'est pas ignorée et l'appel aux femmes pour des fonctions managériales trouve aussi sa place dans les mesures envisagées. L'idée est de veiller au bien-être du personnel, grâce au mentorat, coaching, formations de sensibilisation à la diversité, enquête de satisfaction, activation de réseaux, etc...

« L'entreprise doit prendre en compte la diversité pas seulement les HPI, les jeunes mères, les personnes à mobilité réduite etc... s'adapter à la vie personnelle des gens. L'entreprise doit être flexible pour permettre l'épanouissement source de productivité, voir sous le prisme du HPI n'est qu'un axe de diversité. Le rôle du manager est d'être à l'écoute et développer un système capable de développer la productivité de chaque collaborateur spécifique. »

Encart 7 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

Extrait d'une table ronde organisée par l'association Mensa (Intelligence day, HPI et le monde du travail)

Des recruteurs ont été invités à s'exprimer sur le sujet : « *En entretien de recrutement, (...) le HPI peut faire peur, sans même le dire, ni rien. Ça peut arriver que le candidat ou la candidate soit face à une personne qui tout un coup se ratatine parce qu'il se dit celui-là ou celle-là dans 6 mois, il prend ma place, (...), dans trois mois, (...) va s'ennuyer et va partir. Les recruteurs ont besoin d'être rassurés* » (G. Le Roux).

Encart 8 – Commentaire issu de la table ronde organisée par l'association Mensa

Extrait d'une table ronde organisée par l'association Mensa (Intelligence day, HPI et le monde du travail)

Manager à l'époque, Mme Priour explique avec un regard RH d'aujourd'hui qu'elle a dirigé une équipe de 5 cadres dont deux profils atypiques (HPI). Pendant les premières années, tout se passait excellemment bien, jusqu'à moyen terme (2 à 3 ans), car la gestion particulière et la confiance octroyées à ses deux profils n'ont pas été comprises par le reste de l'équipe. Ces deux personnes ont alors pris un chemin différent. Mme Priour déclare : « (...) *avec le recul, cette expérience aurait pu se poursuivre plus durablement, si finalement, on avait une connaissance réciproque plus approfondie (...) car finalement (...) j'ai fait un management intuitif, j'ai fait avec ce que j'étais, et je pense que ces deux personnes n'avaient pas la connaissance de ce qu'elles étaient (...), deux conclusions (...), il faut absolument développer une connaissance réciproque, vous avez pu constater au travers (des recruteurs présents) à travers moi, des ressources humaines, responsable RH, manager, ne sont pas formés, sensibilisés non plus, et encore moins formés, ça c'est important pour vous (HPI) il faut que vous ayez conscience que vos interlocuteurs que ce soit lors des entretiens, lors du recrutement, de l'évaluation, lors d'entretien de mobilité, qu'ils n'ont pas cette connaissance là (...) cela implique de votre part (HPI) de vous faire connaître, mais pas forcément je suis HPI, car à mon avis cela va être un gros blanc, le gros flop, mais en revanche on dit de vous que vous avez des idées originales, de l'imagination puissante (...) des capacités à fournir de nouvelles solutions (...) que vous êtes générateurs d'idées créatrices dans une équipes (...) tout cela peut amener à toutes des compétences précises, résoudre des problèmes complexes, la plupart d'entre vous sont*

capables de piloter des projets en totale autonomie ou plusieurs projets en même temps (...) c'est quelque chose qui faut en faire part, (...) il faut le faire savoir en termes de compétences ».

Encart 9 – Commentaire issu de la table ronde organisée par l'association Mensa

Faire du cas par cas, c'est l'idéal mais ce n'est pas la majorité. Il existe toutes sortes de managements comme le situationnel, l'intuitif, le transformationnel, le participatif etc. Je n'en ferai pas le descriptif dans ce mémoire. Mais tout porte à croire qu'il manque un outil utile et primordial au manager ; la connaissance du profil, comme déclarée par Mme Priour, un management intuitif n'a pas suffi. Il va de soi que d'autres s'en sortiront mieux, mais cela ne semble pas être non plus la majorité, au vu de la présence assez importante des sites de coaching, des conférences, de réseaux, des livres tout-public sur la question du HPI dans le milieu du travail.

Afin de prendre en considération une différence, elle doit être identifiée, démystifiée ce qui n'est pas le cas pour le haut potentiel intellectuel lié au monde du travail. Il est indéniable que toutes les différences doivent être traitées avec égalité, mais il est aussi important de l'identifier pour mieux l'intégrer et ceci dans les deux sens. Si les ressources humaines ont une connaissance du profil du HPI, cela facilitera au HPI de se confier à la RH et de parler plus facilement de ses particularités puisqu'une personne n'est pas l'autre. Un travail des deux côtés semble nécessaire. Le monde du travail doit pouvoir laisser une porte entre ouverte par sa connaissance, de sorte que le HPI puisse s'ouvrir et se confier sur un terrain partiellement connu. La méconnaissance de l'autre, de l'étranger, engendre des peurs. Le chemin de la connaissance (de soi et de l'autre) est donc pour ma part indispensable si on veut ouvrir une brèche dans le monde du travail. Ce qui a été le cas pour toutes les autres différences ; La génération Y, les seniors, les différentes orientations sexuelles, la question du genre, etc, l'acceptation s'est faite en premier lieu par de la théorie à disposition voire imposée dans les organisations sous forme de stratégie politique, afin de montrer le chemin du changement et in fine de la mentalité et du comportement à adopter.

« Je pense que les organisations pourraient inclure le HQI dans les chartes de la diversité et mieux utiliser les compétences des personnes concernées. Non pas pour une question d'intelligence - restons réalistes et humbles, notre fonctionnement est singulier au niveau de nos interactions avant tout - mais pour une utilisation optimale des compétences, au bénéfice du collectif. Je pense également que c'est à chacun de faire un pas vers l'autre, les HQI en s'adaptant à leurs collègues et leur environnement, les employeurs en étant capables de repérer et de gérer au mieux les différences. (...) ».

Encart 10 – Commentaire issu du questionnaire présenté au membre de Mensa

BIBLIOGRAPHIE

- Adda A., Brunel T.,** (2015), *Adultes sensibles et doués : trouver sa place au travail et s'épanouir*, Paris, éd. Odile Jacobs, (Psychologie).
- Bernaud J.L,** (2009), *Tests et théories de l'intelligence*, Paris, Dunod.
- Bernaud J.L,** (2016), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : concepts, modèles et dispositifs*, Malakoff, Dunod, (Psycho sup).
- Bobillier Chaumon M.E., Sarnin P.,** (2012), *Manuel de psychologie du travail et des organisations : les enjeux psychologiques du travail*, Bruxelles, De Boeck, (Ouvertures Psychologiques).
- Bost C.,** (2011), *Différence & souffrance de l'adulte surdoué*, Paris, Vuibert.
- Bost C.,** (2016), *Surdoué : s'intégrer et d'épanouir dans le monde du travail*, Paris, Vuibert.
- Brasseur S., Cuche C.,** (2017), *Le haut potentiel en question*, Bruxelles, éd. Mardaga.
- De Kermadec M.,** (2011), *L'adulte surdoué, Apprendre à faire simple quand on est compliqué*, éd. Albin Michel.
- Desmette D,** « *Analyse des discriminations et des inégalités* », cours FOPES, 2014.
- Dolan S., L., Lamoureux G., Gosselin E.,** (1996), *Psychologie du travail et des organisations*, Montréal, Morin.
- Doron R., Parot F.,** (Dir), (1991), *Dictionnaire de psychologie (nouv. éd.)*, Paris, PUF.
- Famose J.P, Bertsch J.,** (2009), *L'estime de soi : une controverse éducative*, Paris, PUF.
- Field, A.,** (2013), *Discovering Statistics using SPSS*, 4th ed. London: SAGE.
- Foussier V.,** (2012), *Adultes surdoués : cadeau ou fardeau*, Paris, éd. J. Lyon.
- Foussier V.,** (2016), *Adultes surdoués : s'épanouir dans son univers professionnel* (2e éd.), Paris, éd. J. Lyon.
- Gauvrit N.,** (2014), *Les surdoués ordinaires*, Paris, PUF.
- Gardner H.,** (traduction Murlon J.P, Taussif S.), (1997, 2010), *Les formes de l'intelligence*, Paris, éd. Odile Jacobs.

- Grégoire J.**, (1992), *Evaluer l'intelligence de l'enfant : échelle de Wechsler pour enfants*, Liège, Mardaga, Psychologie et sciences humaines.
- Grégoire J.**, (2009). *L'examen clinique de l'intelligence de l'enfant (2e éd.)*. Liège, Mardaga.
- Kaiser, H. F.**, (1974), *An index of factorial simplicity*, Psychometrika, 39(1), pp. 31-36.
- Lévy-Leboyer C.**, (1993), *Le bilan de compétences*, Paris, Editions d'organisation.
- McShane S., L., Charles Benabou C.**, [traduction, Louise Drolet e.a.], (2008), *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill.
- Mintzberg H.**, (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (traduit par Romelaer P.), Paris, Editions d'organisations.
- Mintzberg H.**, (1982), *Le management : voyage au centre des organisations*, (traduit par Behar M.), Paris, Editions d'organisations.
- Nunnally, J.C.**, (1978), *Psychometric theory. 2nd Edition*, McGraw-Hill, New York.
- Perret-Clermont A.N.**, (1986), *La construction de l'intelligence dans l'interaction sociale*, (3e éd.), Berne, Peter Lang, Exploration. Recherche en sciences de l'éducation.
- Siaud-Facchin J.**, (2008), *Trop intelligent pour être heureux ?* Paris, éd. Odile Jacob.
- Terrassier J.C.**, (1981), *Les enfants surdoués ou la précocité embarrassante*, Paris, ESF.
- Tort M.**, (1974), *Le quotient intellectuel*, Paris, Maspero.
- Tinoco C.**, (2014), *Intelligents, trop intelligents, Les surdoués : de l'autre côté du miroir*, éd. Jean-Claude Lattès.
- Valléry G.**, (2016), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*, Paris, Dunod.

Articles de revues

- Aubert Patrick, Caroli Ève, Roger Muriel**, « Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail. Quelles conséquences pour l'emploi des salariés âgés ? », *Revue économique*, 2006/6 (Vol. 57), p. 1329-1349. DOI : 10.3917/reco.576.1329. URL : <https://www.cairn.info/revue-economique-2006-6-page-1329.htm> Récupéré le 15 mai 2018.
- Bentein Kathleen et al.**, « Comment gérer les employés à haut potentiel ? », *Gestion* 2012/3 (Vol. 37), p. 58-67. DOI 10.3917/riges.373.0058, Disponible à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-gestion-2012-3-page-58.htm> Récupéré le 3 août 2018.
- Brasseur Sophie, Grégoire Jacques**, « L'intelligence émotionnelle – trait chez les adolescents à haut potentiel : spécificités et liens avec la réussite scolaire et les compétences sociales »,

Enfance, 2010/1 (N° 1), p. 59-76. DOI : 10.4074/S0013754510001060. URL : <https://www.cairn.info/revue-enfance2-2010-1-page-59.htm> Récupéré le 15 mai 2018.

Brun Jean-Pierre, **Dugas** Ninon, « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 2005/2 (Vol. 30), p. 79-88. DOI : 10.3917/riges.302.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-79.htm> Récupéré le 3 aout 2018.

d'Armagnac Sophie, **Klarsfeld** Alain, **Martignon** Claude, « La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises », *@GRH*, 2016/3 (n° 20), p. 9-41. DOI : 10.3917/grh.163.0009. URL : <https://www.cairn.info/revue-@grh-2016-3-page-9.htm> Récupéré le 15 mai 2018.

Grégoire, J. (2012). *Les défis actuels de l'identification des enfants à haut potentiel*. A.N.A.E., 119, 419-424. Consulté le 24 mars 2018. En ligne sur le site de l'UCL.

<https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/0a13406a-48c5-43f9-875b-c013d2e72a65/Grégoire,%20Vlieghe%20&%20Lebrun,%202010.pdf?guest=true>

Gregoire, J., **vlieghe**, M. & **lebrun**, L. (2010). *Haut potentiel, créativité et personnalité*. *Enfance*, 62, 85-98. Consulté le 6 avril 2018 sur le site de l'UCL.

<https://alfresco.uclouvain.be/alfresco/service/guest/streamDownload/workspace/SpacesStore/0a13406a-48c5-43f9-875b-c013d2e72a65/Grégoire,%20Vlieghe%20&%20Lebrun,%202010.pdf?guest=true>

Jézéquel Myriam, « Pourquoi les hauts potentiels peinent-ils parfois à s'intégrer ? », *Gestion* 2016/3 (Vol. 41), p. 111-111. DOI 10.3917/riges.413.0111. Disponible en ligne <https://www.cairn.info/revue-gestion-2016-3-page-111.htm> Récupéré le 3 aout 2018.

Licata L. (2007). *La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'autocatégorisation : le Soi, le groupe et le changement social*. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, n°1, pp. 19-33. Disponible à l'adresse suivante : <http://RePS.psychologie-sociale.org> Consulté en 2017.

Sabourin Francine, « Employés à haut potentiel : transparence ou secret ? », *Gestion* 2016/1 (Vol. 41), p. 62-64. DOI 10.3917/riges.411.0062 Disponible en ligne <https://www.cairn.info/revue-gestion-2016-1-page-62.htm> Récupéré le 3 aout 2018.

Mémoires et thèses :

Cuche C., (2013). *Etude des croyances motivationnelles chez les adolescents à haut potentiel intellectuel*. Thèse présentée en vue de l'obtention du titre de docteur en sciences psychologiques et de l'éducation, Université Catholique de Louvain.

Cordier A., (2013), *Dépistage de la préciosité intellectuelle chez les enfants, quel ressenti pour les familles*, Thèse pour le doctorat en médecine, Faculté mixte de médecine et pharmacie à Rouan.

Brasseur S., (2013). *Etude du fonctionnement des compétences émotionnelles chez le jeune à haut potentiel intellectuel*. Université Catholique de Louvain. Faculté psychologie et des sciences de l'éducation, Louvain-la-Neuve.

Pozza N., Massart D., (2015), *La pédagogie différenciée influence-t-elle la représentation stéréotypée des enseignants vis-à-vis des élèves à haut potentiel ?* Mémoire de master, Louvain-La-Neuve, UCL-FOPES.

Liens internet

Lafargue Gilles (2014), *Qu'est-ce que l'intelligence ?* Université Charles de Gaulle, Lille 3. URECA. Unité de recherche sur l'évolution des comportements et des apprentissages. France. Disponible en ligne sur le lien <http://eugrafal.free.fr/Cours-AI-L1.pdf> Consulté en 2017.

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2013). *Enseigner aux élèves à hauts potentiels*. Disponible en ligne http://www.enseignement.be/index.php?page=23827&do_id=9920 Consulté en 2017.

Fédération Wallonie-Bruxelles. (2013). *Hauts potentiels - espace 'tout public' - les aspects de la scolarité* fédération Wallonie Bruxelles. Disponible en ligne <http://www.enseignement.be/index.php?page=25014&navi=2206> Consulté en 2017

Darcheville L., *Le haut potentiel ne crée pas le problème, mais peut l'amplifier*, <https://www.enmarche.be/bien-etre/psychologie/le-haut-potentiel-ne-cree-pas-le-probleme-mais-peut-l-amplifier.htm> consulté le 18 juin 2018.

Le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation, disponible en ligne http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx#AutoAncher0 Consulté le 01 juin 2018.

Guide service public fédéral, emploi travail et concertation, disponible en ligne http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=1346 Consulté le 27 mai 2018.

Elaborer une politique de diversité, guide méthodologie, lien disponible sur lien https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf Consulté le 2 mai 2018.

EHP-Belgique, site en ligne regorgeant d'informations en lien avec la question du haut-potentiel intellectuel. Consultable sur le lien <http://www.ehpbelgique.org/hp> Consulté en 2017.

Agence française « 1 3 1 » en vue de recruter des personnes hauts-potentiels, atypiques, surdoués, ainsi que des personnes asperger/avec autisme de haut niveau, consultable en ligne sur le lien <http://www.agence131.com/> Consulté en 2017.

Les tests WECHSLER D, Adaptation Française ECPA, description du wisc V, disponible sur le lien <https://ecpa.fr/psychologie-clinique/test.asp?id=2046>, Consulté en 2017.

Magazine économique de référence en Suisse, « Bilan », Interview de Mark Dettinger consultable en ligne <http://www.bilan.ch/entreprises-plus-de-redaction/comment-gerer-qi-superieurs-entreprise> Consulté le 13 avril 2018.

Autin Frédérique, *La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner*, Laboratoire Savoirs, Cognition et Pratiques Sociales (EA 3815) Université de Poitiers – MSHS, consultable en ligne <http://www.prejuges-stereotypes.net/espaceDocumentaire/autinIdentiteSociale.pdf> Consulté en 2017.

Info magazine, CRF Compas, Dossier : absentéisme et motivation, entretien avec FLORENCE STINGLHAMBER, consultable en ligne <http://crf.wallonie.be/compasinfo/images/site1/edit/MAGAZINES/crf%20compas%20info%2004.pdf> Consulté le 3 août 2018.

Statistique Test student, consultable en ligne sur le lien http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/Test_de_Student.pdf Consulté le 24 juin 2018.

Tribulation d'un petit zèbre, information sur les HPI, le cas d'un surdoué en Israël consultable en ligne, <http://les-tribulations-dun-petit-zebre.com/2011/05/13/video-le-cas-des-surdoues-en-israel/> Consulté en janvier 2017.

Conférences Mensa

Consulté en janvier 2017, disponible sur les liens :

[Arielle Adda: les surdoués adultes au travail - 1ère partie.mov](#)

[Arielle Adda: les adultes surdoués au travail - 2ème partie.mov](#)

[Intelligence Day - Arielle Adda, les personnes HPI et le monde du travail](#)

[Intelligence Day 2015 - Intégration personnelle et professionnelle](#)

<http://www.talentdifferent.com/mensa-monde-travail-4055.html>

[Arielle Adda : L'adulte doué, mode d'emploi](#)

[Intelligence Day - Les adultes surdoués](#)

ANNEXES

Questionnaire

(J'ai recopié à l'état brut (c'est-à-dire qu'il ne comporte pas les macros) le questionnaire présenté en ligne sur le lien : <https://goo.gl/forms/BYGV1NkBO0zbU33m1>.)

Chère Madame, cher Monsieur,

Dans le cadre de mon mémoire en vue de l'obtention du diplôme en politique, économique et sociale de l'U.C.L.

J'ai dans l'idée d'aborder une recherche tournée vers "Le haut potentiel intellectuel" en relation avec le milieu du travail.

En effet, nous tenterons somme toute d'identifier les politiques et pratiques au sein de l'organisation de travail qui correspondent au mieux aux attentes des HPI.

Pour ce faire, nous adressons ce questionnaire exclusivement aux adultes ayant été diagnostiqués HPI.

Ce questionnaire est complètement anonymisé et ne prendra que quelques minutes.

Je vous remercie d'avance pour votre aide précieuse.

Partie personnelle

Q1 Quel est votre sexe ?

Homme / femme / autre

Q2 Dans quelle catégorie d'âge êtes-vous ?

-de 25 ans

Liste déroulante

+de 60 ans

Q3 Quel est votre origine ?

Texte libre

Q4 Quel est votre langue maternelle ?

Français/néerlandais/autre

Q5 Quel est votre niveau d'étude ?

Autodidacte

Pas de diplôme ou diplôme primaire

Études secondaires inférieures

Études secondaires supérieures

Supérieur (bachelor)

Supérieurs (master)

Doctorant

Partie personnalité (estime de soi)

Les questions qui suivent visent à évaluer ce que vous pensez en ce moment. Sachez qu'il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. En fait, la meilleure réponse consiste à répondre en fonction de ce qui vous correspond le mieux en ce moment. Veuillez à bien répondre à toutes les questions, même si vous n'êtes pas certain(e) de votre réponse. Répondez donc aux questions en fonction de ce qui est vrai pour vous, en ce moment précis.

Q6 En ce moment, j'ai confiance en mes capacités
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q7 En ce moment, je me soucie de savoir si on me considère comme un(e) gagnant(e) ou comme un(e) perdante
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q8 En ce moment, je suis satisfait(e) de mon corps
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q9 En ce moment, je me sens frustré(e) ou inquiet(e) par le niveau de mes performances
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q10 En ce moment, il me semble que j'ai du mal à comprendre les choses que je lis
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q11 En ce moment, j'ai l'impression que les autres me respectent et m'admirent
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q12 En ce moment, je ne suis pas satisfait(e) de mon poids
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q13 En ce moment, je me sens préoccupé(e) par le regard d'autrui.
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q14 En ce moment, j'ai l'impression d'être aussi futé(e) que les autres
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q15 En ce moment, je me sens mécontent(e) de moi
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q16 En ce moment, je me sens bien dans ma peau
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q17 En ce moment, je suis satisfait(e) de mon apparence
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q18 En ce moment, je m'inquiète de ce que les autres pensent de moi
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q19 En ce moment, j'ai confiance en ma capacité à comprendre les choses
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q20 En ce moment, je me sens inférieur(e) aux autres
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q21 En ce moment, je me sens séduisant(e)
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q22 En ce moment, j'ai l'impression que je ne suis pas en train de réussir
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q23 En ce moment, je m'inquiète d'avoir l'air ridicule
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 tout à fait d'accord

Q24 Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance accordez-vous au regard des autres ?
Pas du tout important 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait important

Q25 Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre confiance ?
Pas du tout important 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait important

Partie professionnelle

Cette partie s'adresse à votre activité professionnelle la plus récente

Q26 Quel est votre statut actuel ?

Ouvrier e
Employé e
Fonctionnaire
Indépendant
Intérimaire
Sans emploi
Bénévole
Autre

Q27 Depuis combien de temps exercez-vous ou avez-vous exercé votre profession ?

Liste déroulante

Q28 De manière plus précise, décrivez en quelques mots votre profession actuelle, ainsi que vos tâches et le contrat sous lequel vous êtes engagés (déterminé, indéterminé, statutaire)

Q29 Je suis satisfait(e) de mon travail
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q30 Mes performances au travail sont reconnues
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q31 On fait appel à moi pour des conseils
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q32 Mon travail correspond à mes envies
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q33 J'obtiens facilement de l'aide lorsque j'ai un problème
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q34L'organisation tient compte de mon bien-être
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q35Je me sens soutenu(e) par ma hiérarchie
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q36Je me sens soutenu(e) par mes collègues
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q37L'organisation me donne les moyens d'évoluer (Formations, possibilités de carrière)
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q38Dans la situation actuelle, mes solutions ou idées sont prises en compte par ma hiérarchie
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q39L'organisation a mis en place un système d'évaluation qui me permet d'évoluer
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q40L'organisation développe une politique de mobilité satisfaisante (National/internationale/interne)
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q41L'organisation me donne la possibilité de travailler à domicile
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q42L'organisation met les moyens en place pour garder ses talents
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q43Je travaille de trop par rapport à ce qu'on attend de moi
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q44L'organisation exploite toutes mes compétences
Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait d'accord

Q45Pour vous quel élément vous semble le plus important dans le cadre d'un travail attractif ?

Flexibilité
Salaire
Possibilité de carrière
Écoute soutien
Bonne ambiance de travail
Avantage matériel
Travail à domicile
Diminution du temps de travail
Davantage de prise d'initiative
Grande autonomie

Q46Pour vous quel second élément vous semble le plus important dans le cadre d'un travail attractif ?

Flexibilité
Salaire
Possibilité de carrière
Écoute soutien

Bonne ambiance de travail
Avantage matériel
Travail à domicile
Diminution du temps de travail
Davantage de prise d'initiative
Grande autonomie

Q47 Pour vous quel troisième élément vous semble le plus important dans le cadre d'un travail attractif ?

Flexibilité
Salaire
Possibilité de carrière
Écoute soutien
Bonne ambiance de travail
Avantage matériel
Travail à domicile
Diminution du temps de travail
Davantage de prise d'initiative
Grande autonomie

Q48 Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre adaptation au travail ?

Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait

Q49 Sur une échelle de 1 à 10, pensez-vous être à votre place ?

Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait

Q50 Sur une échelle de 1 à 10, pensez-vous être assez stimulé au sein de votre entreprise ?

Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 tout à fait

Q51 Est-ce que votre organisation connaît un certain turnover ?

Oui non autre

Q52 Est-ce que l'organisation permet une flexibilité dans les horaires

Oui non autre

Q53 Est-ce que l'organisation permet une autonomie

Oui non autre

Q54 Est-ce que l'organisation permet des prises d'initiative

Oui non autre

Q55 Est-ce que l'organisation démontre des objectifs clairs à atteindre

Oui non autre

Q56 Est-ce que l'organisation donne des moyens pour que vous puissiez atteindre les objectifs ?

Oui non autre

Q57 Est-ce que l'organisation met en place un système de plan de carrière satisfaisant ?

Oui non autre

Q58 Pensez-vous qu'une rotation interne serait profitable pour l'organisation ?

Oui non autre

Q59 Pensez-vous que l'organisation a mis en place les moyens pour votre adaptation ?

Oui non autre

Q60Pensez-vous qu'il est nécessaire que la DRH ou votre hiérarchie soit au courant de votre singularité ?

Pas du tout d'accord / pas vraiment d'accord /neutre/ assez d'accord /tout à fait d'accord

Q61Pensez-vous que l'organisation de travail doivent adopter une politique de diversité incluant les HPI ?

Pas du tout d'accord / pas vraiment d'accord /neutre/ assez d'accord /tout à fait d'accord

Q62Pensez-vous que les HPI doivent faire l'objet d'une attention particulière au sein de l'organisation de travail ?

Pas du tout d'accord / pas vraiment d'accord /neutre/ assez d'accord /tout à fait d'accord

Dernière partie et remerciements pour votre participation

Q63Quel est votre Pays ?

Belgique France suisse Canada autre

Q64Faites-vous partie de Mensa ?

Oui

Non

Autre

Q65 Commentaires :

Texte libre

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:Données issues de Bernaud (2009)	15
Tableau 2:Données issues de Lafargue (2016, 2017).	17
Tableau 3:Données issues des configurations de H. Mintzberg.....	35
Tableau 4: Extrait de données issues du tableau d'interactions de Brun et Dugas	41
Tableau 5:Données statistiques descriptives de la population observée (N = 151 sujets).	49
Tableau 6:Questions 45-46-47 issue de mon questionnaire en ligne	52
Tableau 7:Résultats de l'ACP avec rotation « oblimin » sur les N = 18 items (variables) de l'estime de soi (indice KMO = 0,877 ; p-valeur Bartlett < 0,001).	54
Tableau 8: Résultats de l'ACP avec rotation « oblimin » sur les N = 7 items de la reconnaissance (indice KMO = 0,849 ; p-valeur Bartlett < 0,001).	56
Tableau 9:Analyse des régressions linéaires simples-Tests de Student sur la significativité de chacune de dimensions de la reconnaissance et de l'estime de soi sur la satisfaction au travail (variable dépendante).	57
Tableau 10:Tests exacts de Kolmogorov-Smirnov pour la vérification de la normalité des scores de la satisfaction et de l'envie au travail dans les sous-groupes « autonomie » (oui et non), « initiatives » (oui et non) et « objectifs clairs » (oui et non).	61
Tableau 11:Tests de Mann-Whitney pour l'étude de l'impact de l'autonomie, de la prise en compte des initiatives et des objectifs clairs dans l'organisation sur les scores de la satisfaction et de l'envie au travail.	61
Tableau 12:Diagramme en barres concernant la singularité et sa hiérarchie	64
Tableau 13: Tableau des fréquence (singularité-DRH).....	65

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Tableau haut potentiel intellectuel versus cadre	7
Figure 2: Courbe de Gauss provenant du livre de Brasseur et Cuche (2017)	16
Figure 3: manifestations positives et négatives enfants HPI.	28
Figure 4: modèle interprété sur base du modèle de Dolan et Arsenault.....	44
Figure 5: Modèle reprenant les hypothèses	47
Figure 6: Résultats des régressions linéaires simples de chacune de dimensions de la reconnaissance et de l'estime de soi sur la satisfaction au travail. Le nombre d'étoiles indique le degré de significativité de la variable indépendante (* : p -valeur $\leq 5\%$; **).	57
Figure 7: : Boîtes à moustaches de la satisfaction et de l'envie au travail par rapport à la prise en compte ou non de l'autonomie dans l'organisation du travail.	60
Figure 8: : Boîtes à moustaches de la satisfaction et de l'envie au travail par rapport à la prise en compte ou non des initiatives dans l'organisation.....	60
Figure 9: Boîtes à moustaches de la satisfaction et de l'envie au travail par rapport à la prise en compte ou non des objectifs clairs dans l'organisation	61
Figure 10: Diagramme circulaire pour la répartition de l'échantillon en fonction du 1er choix des éléments les plus importants dans le cadre d'un travail.	63
Figure 11: Diagramme circulaire pour la répartition de l'échantillon en fonction du 2ème choix des éléments les plus importants dans le cadre d'un travail.	63
Figure 12: Diagramme circulaire pour la répartition de l'échantillon en fonction du 3ème choix des éléments les plus importants dans le cadre d'un travail	63

TABLE DES MATIÈRES

Abréviations	1
Introduction générale.....	2
1 PARTIE CONTEXTUELLE	5
2 PARTIE THEORIQUE.....	11
1 Définir l'intelligence.....	11
1.1 Généralités	11
1.2 L'intelligence, une construction sociale ?	12
1.3 L'intelligence dans l'organisation du travail.	12
1.4 Les grandes théories de l'intelligence	13
1.4.1 L'intelligence multiple ou conception multifactorielle	13
1.5 Signification du quotient intellectuel.....	15
1.6 Outils pour tester l'intelligence	17
2 Le haut potentiel intellectuel.....	18
2.1 Différentes acceptions autour du haut potentiel intellectuel	18
2.2 Signification du haut potentiel intellectuel	18
2.3 Nombre de HPI.....	20
2.4 Caractéristiques du haut potentiel intellectuel	20
2.4.1 Echantillonnage selon les auteurs	20
2.4.2 Caractéristiques du haut potentiel	21
2.4.3 Quelques autres spécificités prouvées scientifiquement	24
2.5 Autres initiatives.....	25
2.6 De la pédagogie adaptée à l'école pour les HPI	26
2.6.1 Les HPI à l'école	26
2.6.2 Aides pour l'identification des enfants à haut potentiel.	27
3 Le monde du travail.....	29
3.1 Généralités	29
3.2 Le champ de la psychologie du travail et des organisations.....	29
3.3 Quelques notions autour du potentiel, compétence et talent ainsi que de l'aptitude liés au monde du travail.....	30
3.4 Les difficultés du haut potentiel intellectuel face au monde du travail.	31
3.4.1 Les distorsions perceptuelles.....	31
3.4.2 Les risques liés à l'identité sociale, biais pro-endogroupe, le méta-stéréotype.	33
3.5 Les organisations de travail selon H. Mintzberg	33

3.6	Reconnaissance au travail.....	39
3.7	L'estime de soi dans le travail et chez le HPI.....	42
3.8	Le bien-être, les besoins et le stress au travail.....	43
Conclusion de la première partie.....		45
3	PARTIE EMPIRIQUE.....	46
Introduction.....		46
3.1	Hypothèse de recherche.....	46
3.1.1	Objectifs et attentes de la recherche.....	46
3.1.2	Interprétation des hypothèses.....	48
3.2	Méthode de recherche.....	48
3.2.1	Description de la population observée.....	49
3.2.2	Elaboration et description du questionnaire.....	50
3.3	Résultats.....	53
3.3.1	Critique et analyse du matériau.....	53
3.3.2	Analyse des hypothèses, lecture des résultats obtenus.....	56
3.4	Discussions.....	64
3.5	Limites.....	68
CONCLUSIONS.....		70
3.5.1	Première solution hypothétique, le haut potentiel « cadre » versus « intellectuel », une forme de reconnaissance.....	70
3.5.2	Deuxième solution hypothétique vers un panel de fonctionnements.....	70
3.5.3	Troisième solution hypothétique vers une politique de la diversité.....	71
BIBLIOGRAPHIE.....		75
ANNEXES.....		80
Questionnaire.....		80
LISTE DES TABLEAUX.....		86
LISTE DES FIGURES.....		87
TABLE DES MATIÈRES.....		88

Rue de la Lanterne magique, 32 bte L2.04.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/opes

