

Employés surdoués - clé de l'innovation ?

Conférence Internationale des Spécialistes en Ressources Humaines –
« Une société de l'apprentissage permanent pour un développement durable »
Amsterdam 11 octobre 2006

Auteurs

F.G.P. (Frans) Corten - Conseil en carrière et Consultants RH (Werk en Waarde)

A.P. (Noks) Nauta - Médecin du travail et psychologue

S. (Siewwke) Ronner - Psychologue, coach et médiateur

Traduction de l'anglais : Cécile Bost – www.talentedifferent.com

Ceux dont le le QI est très élevé fonctionnent-ils mieux que les autres ? Ou au contraire moins bien ? Ou est-ce que cela dépend de certains facteurs ? Peu d'études ont été menées sur le sujet. Nous présentons ici nos expériences très variées avec des individus surdoués. Le surdon s'accompagne souvent de comportements ou de caractéristiques spécifiques. Les surdoués pensent de façon critique, « hors du cadre ». Ils ne se laissent pas enfermer par la pression sociale et osent même aller jusqu' à affronter l'autorité. Ils considèrent les problèmes comme autant de défis et sont avides de les résoudre. Nous affirmons que la plupart des surdoués sont capables de jouer un rôle important en matière d'innovation. Mais comment permettre aux individus surdoués d'être plus performants et que peuvent faire les organisations pour mettre en en place un environnement qui leur soit favorable ? Le rôle du management et de la culture dominante dans une organisation sont ici des facteurs importants. Nous proposons de conduire des pilotes élaborés avec attention. Nous sommes convaincus que les surdoués sont les clés de l'innovation en entreprise.

Mots clés : Adultes surdoués, innovation, créativité, QI (Quotient Intellectuel), QE (Quotient Emotionnel), intelligence.

« Stimuler les talents de personnes surdouées peut être très bénéfique pour l'économie de la connaissance. Ceci est vrai tout particulièrement, dès que de nouvelles solutions intelligentes sont recherchées sur des problèmes majeurs, quand il faut du courage pour conduire des expériences. Nous devons arrêter de regarder les surdoués comme des "monsieur-je-sais-tout" irritants, mais plutôt commencer à tirer parti de ce qu'ils ont à offrir en les encourageant ». Voici une déclaration du Ministère Hollandais des Affaires Economiques¹ qui a une grande valeur.

Cette déclaration se réfère d'un côté au besoin d'une économie de la connaissance et à l'innovation ; et par ailleurs, elle évoque l'image irritante des « monsieur/madame-je-sais-tout ». Les préjugés au sujet des surdoués ne sont pas très positifs. Par exemple, le très réputé R.Vincke professeur en Management des Ressources Humaines a dit : « Nous avons entendu ce qui se raconte au sujet du Club Mensa (qui réunit des gens dont le QI est supérieur à 180²). Il est rare pour de telles personnes d'évoluer correctement en société, car leur cerveau brillant démontre également un haut degré de manque d'à-propos, qui s'exprime parfois sous la forme d'un degré élevé d'asociabilité » (Vinke, 2005)

¹ Emission télévisée « Netwerk », 19 mars 2006 – Le Ministre Brinkhorst est le seul représentant du gouvernement à s'être exprimé sur les surdoués.

² Ce niveau de QI est beaucoup trop élevé par rapport à la réalité de ce qui est demandé (132 NDT)

Notre article est fondé sur une vision qui va totalement à l'encontre de cette image. Nous affirmons qu'il y a un lien étroit entre surdon et innovation : les surdoués sont capables d'apporter une contribution tout aussi unique que significative à l'innovation dans l'organisation pour laquelle ils travaillent. Mais ceci implique que l'organisation reconnaisse, fasse attention et mette en valeur les talents des surdoués. Ceci implique aussi que les employés surdoués démontrent leur haut degré d'intelligence et présentent leurs talents d'une façon qui soit utilisable. L'objectif de cet article est de contribuer d'un côté à la mise en place d'une collaboration effective entre organisations créatives ; et d'un autre côté à développer le talent créatif des individus surdoués. Ceci permettra d'aboutir à plus d'innovation et de meilleure qualité, tel que l'envisage le Ministre des Affaires Economiques ; mais aussi à augmenter le taux de satisfaction des employés. Cet article s'intéresse donc aux questions suivantes :

- Comment reconnaît-on des surdoués dans un environnement de travail (Section 2)?
- Comment les surdoués peuvent-ils contribuer à l'innovation (Sections 3 and 4)?
- Où leurs talents créatifs peuvent-ils être utilisés à leur avantage (Section 5)?
- Comment peut-on les stimuler pour développer leurs talents (Section 6)?
- Comment les Directeurs de Ressources Humaines peuvent-ils satisfaire les besoins d'innovation des organisations en recrutant des surdoués (Section 7)?

Nous commencerons tout d'abord par discuter des sources sur lesquelles nous fondons notre réflexion.

1 - Méthode de recherche et sources

Il y a très peu d'études publiées sur le sujet des surdoués en environnement professionnel³. Nous n'avons pas trouvé d'analyse systématique sur les adultes surdoués, non plus que de recherche quantitative. Dans les publications consacrées aux ressources humaines, le lien est rarement fait entre intelligence cognitive (QI) et innovation. De plus, pour des raisons pratiques, les études elles-mêmes se restreignent à utiliser des QI supérieurs à 130⁴. C'est précisément dans le petit groupe des individus possédant un QI supérieur à 130 (en d'autres termes, le niveau minimum à partir duquel le surdon est reconnu) qu'on observe que la créativité et les possibilités d'innovation sont présentes dans des proportions plus significatives. Parce qu'il y a encore eu peu de publications sur le sujet jusqu'à présent, nous baserons cet article sur une somme importante de matériau biographique, venant d'employés surdoués. Les données utilisées pour cette étude le sont à partir d'entrevues personnelles avec des employés surdoués et des descriptions des postes qu'ils occupent (cf l'Annexe I pour une description du matériau qui a servi de base à notre recherche. Ce matériau a été qualitativement analysé pour cet article, sous l'angle des opportunités d'innovations apportées à l'entreprise).

2 – Identifier le surdon

Notre étude de la littérature sur ce sujet a révélé que bien qu'on constate une tendance des organisations à vouloir stimuler l'innovation, en pratique peu est fait pour se focaliser systématiquement sur le sujet. Les entreprises pourraient bien sûr bénéficier de cette innovation si elles étaient capables de prédire quel(s) employé(s) ou groupe(s) d'employés

³ La majorité des publications parues en Hollande sur le sujet a été le fait de Corten et/ou Nauta.

⁴ Un QI de 130 signe incontestablement une intelligence plus élevée que la moyenne académique. Il est frappant de noter que des groupes distincts ont été étudiés à l'extrémité basse de la courbe de QI : les handicapés mentaux (QI < 70). Tout le monde sait que différents comportements peuvent être observés de façon significative.

sont susceptibles d'en produire, mais aucun progrès n'a encore été constaté dans ce domaine (Robinson&Stern, 1998). Parce que nous soutenons que les surdoués possèdent un talent bien plus important que la moyenne en termes d'innovation, il serait utile de savoir comment les détecter.

Définition

Il n'y a pas de définition formellement acceptée du surdon. On peut le définir formellement à partir d'un test de QI, mais la limite de 2% en général retenue est arbitraire⁵. En effet, il faut prendre en compte les personnes très intelligentes mais qui sont par exemple dyslexiques ou totalement paralysées par la peur d'échouer : bien qu'obtenant un faible score aux tests, elles ont les mêmes habiletés cognitives que les surdoués qui réussissent bien aux tests.

Tout particulièrement aux Pays-Bas, on fait une distinction entre les gens très intelligents (ceux qui scorent dans les deux percentiles les plus élevés d'un test de QI officiel) et les surdoués (ceux qui sont très intelligents et occupent de surcroît un poste important dans la société (Mönks & Span 1984)). Pour nous, cette distinction n'est pas très utile dans la mesure où nous voyons régulièrement des gens passer d'un groupe à l'autre. Donc, nous définissons notre cible d'étude d'individus surdoués comme étant des « *personnes avec une intelligence cognitive très élevée* ».

Comportements et écueils

Jacobsen (1999) identifie 3 "*traits ombrelle*" principaux qui peuvent permettre de distinguer les surdoués du reste de la population normalement douée : observer, réfléchir / combiner et répondre / agir⁶. Ces trois points sont parfaitement en ligne avec la base physiologique d'une intelligence élevée.

Le surdon peut donc être décrit en termes physiologiques comme suit :

- 1 Les stimuli des différents sens sont transmis rapidement au cerveau et tout aussi rapidement traités (Deary, 2001);
- 2 Le processus de réflexion se développe en parallèle combiné avec des images (une visualisation interne);
- 3 Des quantités importantes de données sont efficacement associées et traitées.

Suivant l'attitude de chacun à l'égard de la vie, la stratégie sociale adoptée, et les compétences développées, les « *traits ombrelle* » présentés plus haut se retrouvent dans trois types de comportement : la forme « *effondrée* » (aussi appelée « *comportement plongeant* »), la forme « *exagérée* » ou la forme « *équilibrée* ».

Un individu surdoué équilibré présente donc souvent les caractéristiques suivantes :

- Capte rapidement les concepts, réfléchit et parle rapidement
- Critique, intrinsèquement motivé, amateurs de résolution de problèmes.
- Créatif, apporte beaucoup de nouvelles idées, a un avis sur tout, n'aime pas l'autorité.
- Extrêmement sensible à tout type de stimuli
- Perfectionniste.

Un individu surdoué équilibré peut donc être un collaborateur original, créatif, énergique et constructif. Cependant, si cet individu surdoué tombe sur un écueil, ceci peut conduire à un comportement inadapté. Les signes révélateurs en sont la sous-performance, la dépression,

⁵ On retient habituellement le chiffre de 2.5 ou 5% de la population comme étant des surdoués. La Fondation Mensa retient le chiffre de 2% et nous nous alignons sur elle. De ce fait, nous évoquons une population qui est *de facto* située dans les 2% les plus élevés en matière d'intelligence cognitive.

⁶ Jacobsen se réfère à des traits plus fondamentaux qui sont respectivement : intensité, complexité et motivation.

l'hypersensibilité, et des problèmes de communication, au travail comme dans les relations sociales en général. Ceci est un point sur lequel nous reviendrons plus loin.

Se fondant sur les découvertes de Jacobsen, de Deary, et sur notre propre expérience, nous affirmons ce qui suit : *En principe, tous les individus surdoués sont capables de produire des contributions de haute qualité dans le domaine de l'innovation en entreprise.*

Les surdoués dans un environnement professionnel

Pour aider à identifier les individus surdoués dans un environnement professionnel, nous publions le tableau présenté plus bas (Nauta & Corten 2002). Cette liste contient beaucoup de situations qui sont familières aux employés en question, tout autant qu'à leurs managers et collègues. C'est en lisant ce tableau que beaucoup d'employés ont découvert qu'ils étaient peut-être surdoués.

Ce tableau, basé sur les diverses interprétations des comportements des individus surdoués, dévoile les malentendus qui peuvent exister entre les collaborateurs surdoués et leur environnement. En rendant ces différences plus explicites, en les nommant, surdoués et non surdoués sont en mesure de mieux se comprendre.

Tableau N° 1 :

Déclarations caractéristiques établies par des employés surdoués et par leur environnement de travail pour ce qui concerne les problèmes d'adaptation (Nauta & Corten, 2002)

Ce que l'environnement de travail remarque	Ce que les collaborateurs surdoués disent
1 Beaucoup de conflits avec le management et avec l'autorité en général	J'ai un grand sens de la justice
2 N'écoute pas ce que les autres disent	Mes idées ne sont pas comprises, mais pourtant j'ai en général raison.
3 Motivations difficiles à comprendre. Qu'est ce qui se cache derrière tout ça ?	Apparemment, je représente une menace pour mes collègues
4 Ne sait pas gérer le temps, dans les réunions par exemple	On me fait tout le temps revenir en arrière, ça va trop lentement
5 Performances très fluctuantes sans cause clairement compréhensible	Je n'ai aucune idée de ce que je veux, tout ou presque m'intéresse
6 Impossible d'arriver à déterminer le poste optimal où on peut le/la mettre ; il/elle s'intéresse à tout	Je n'ai pas assez de reconnaissance, les gens ne voient pas ce que je suis capable de faire
7 Manque de persévérance et de discipline	Je suis facilement distrait
8 Pas facile à approcher, asocial	Je n'aime pas faire la conversation
9 N'arrête pas de faire des tas de demandes concernant son environnement de travail	Je ne comprends pas comment les gens peuvent arriver à travailler dans un tel bruit

Les individus surdoués qui ne fonctionnent pas de façon adaptée sont souvent ignorants de leur intelligence. La conséquence est qu'ils interprètent le manque de connaissances des autres comme un manque de volonté. Ceci a le don de les irriter et souvent ils commencent à brûler les étapes. De surcroît, ils ont tendance à se focaliser sur le contenu, plus que sur des critères tels qu'enthousiasme et motivation. Ils sont également souvent totalement inconscients des effets de leur surdon sur leur environnement. Parfois ils

font trop d'efforts d'adaptation, ce qui induit en général beaucoup d'insatisfaction, et le profilage du poste n'est pas présenté suffisamment clairement pour leur permettre d'occuper le poste qui leur convient vraiment.

Le tableau ci-dessus montre clairement que le surdon n'est pas reconnu pour ce qu'il est (et même pas par les surdoués concernés), les écueils de fonctionnement des surdoués deviennent plus dominants, confirmant alors l'image stéréotypée du surdoué mise en lumière par le Professeur Vincke (brillant sur le plan intellectuel mais mauvais en relations sociales). C'est pourtant précisément cette créativité et la capacité à penser « *en dehors du cadre* » qui sont requises pour innover. Et ce sont exactement les qualités que les individus surdoués peuvent offrir, ainsi que nous allons le décrire dans la prochaine partie.

3 - Créativité et innovation

La créativité, c'est la capacité d'apporter des idées nouvelles (Van de Braak, 2002), ou – dans un contexte d'organisation - le processus mental par lequel des personnes produisent de nouvelles idées. C'est un phénomène qui est fondamentalement incompris (Gaspersz, 2005). *L'innovation* c'est l'implémentation réussie d'idées créatives au sein d'une organisation (Amabile, 2002, in Miron, Erez & Naveh, 2004).

Sur la base de nos observations pratiques, mais aussi sur la base établie des caractéristiques physiologiques des surdoués, nous avons le sentiment que les individus surdoués possèdent un potentiel créatif bien plus important que la moyenne. Afin d'utiliser et d'implémenter ces idées novatrices (innovation), la collaboration entre les individus surdoués et leur environnement est de toute première importance.

Le Concepteur (selon Belbin)

Cette ferme perception que nous avons du rôle qu'un surdoué peut jouer dans l'entreprise est cohérente avec les idées que Belbin décrit dans son livre sur le management d'équipe approché par le rôle que chacun y tient. Belbin fait référence à l'existence de 9 rôles dans une équipe, le concepteur étant le plus créatif de tous, cf le tableau suivant (Belbin, 1998):

Tableau 2 :

Caractéristiques du Concepteur selon l'inventaire de Belbin

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • QI très élevé • dominant • introverti • idées originales • personnalité originale • imagination puissante • opinions indépendantes • apporte des solutions nouvelles à de vieux problèmes • source principale d'innovations et d'idées dans une équipe • source constante d'inspiration 	<ul style="list-style-type: none"> • manque de sens des réalités • tendance à ne pas être très pragmatique • peut parfois être "la tête dans les nuages" • n'accepte pas facilement la critique • se sent facilement sous-évalué • vulnérable • se met en retrait • pas très diplomate ou manquant de tact • communication difficile avec les autres

Bien que Belbin ne mentionne pas explicitement les surdoués, nous voyons que les descriptions relatives au Concepteur sont présentes chez un collaborateur surdoué. Nous

pensons que les surdoués font partie de ce rare groupe de personnes qui sont parfaitement profilés pour jouer le rôle de Concepteur dans une équipe. Ils sont de surcroît parfaitement en mesure d'assumer d'autres rôles dans certaines situations, mais ceci n'entre pas dans l'objet de notre article.

Les facteurs qui inhibent la créativité

Van de Braak (2002) signale qu'une très grande intelligence peut aussi être un facteur d'inhibition de la créativité. Ce sont les problèmes d'adaptation qui apparaissent en être la cause. Selon Van de Braak, les esprits créatifs veulent pouvoir penser au delà des limites traditionnelles. Leur attitude consiste à couper court aux règles établies et ils ont le courage de résister aux conventions. Ils ont une capacité de synthèse qui leur permet de naviguer entre différents univers de pensées et d'élaborer ainsi toutes sortes de connections. Ces connections viennent de leur habileté à établir des similitudes (Van de Braak, 2002). Robinson and Stern (1998) font la même observation. Et ceci est cohérent avec nos conclusions telles que présentées dans le Tableau I plus haut.

Les individus surdoués pensent et réagissent plus vite que la moyenne, ce qui peut conduire à des problèmes de communication et à ce que leur environnement interprète différemment leurs réactions. Quand ils sont confrontés à des situations dans lesquels ils se sentent insécures, les surdoués peuvent préférer le retrait ; s'ils ne sont pas compris, ils peuvent alors agir de façon irrationnelle et devenir difficiles à approcher. Dans de telles situations, leur haut degré d'intelligence devient alors plus un facteur d'inhibition qu'un avantage en matière d'innovation. Les surdoués ont besoin d'un environnement de travail favorable pour permettre à leur pouvoir créatif d'être pleinement efficace.

A notre avis, si les individus surdoués vivent de façon équilibrée, la créativité est l'une de leurs talents les plus puissants. Ainsi, laisser de la place pour permettre à sa créativité de s'exprimer créativité est un besoin de base pour un surdoué, sans quoi il ne pourra trouver de plaisir et être performant dans son travail. Quels sont les critères qui leur permettent de faire usage de leur potentiel créatif ?

4 - Innovation et surdon

Sur la base de nos observations sur le terrain, nous pouvons lister un certain nombre de contributions spécifiques que les surdoués apportent au process d'innovation

Tableau 3
Contributions à l'innovation

Contributions apportées à l'innovation par un individu surdoué
<ul style="list-style-type: none">● Il peut aisément identifier les relations qui existent entre objectifs, missions et tâches.● Il a la capacité de se focaliser intensément sur le contenu. Les arguments de fonds sont des éléments clé pour lui. Habitudes, traditions et pression sociale sont rapidement pointées. Si elles semblent être en conflit avec le contenu, elles sont écartées car jugées inappropriées.● Penser "en dehors du cadre" est une seconde nature pour eux.● Passer de son domaine d'expertise à d'autres domaines professionnels n'est pas un problème du tout.● L'opinion d'une autorité formelle ne pèse pas plus que l'opinion de qui que ce soit

d'autre.

- L'information transmise est vérifiée à l'aune de leur propre expérience ou de leurs propres informations.
- Ce sont des passionnés qui ont un grand sens de l'engagement.
- Ils suivent les protocoles existants, les structures et les approches classiques dans la mesure où ils apparaissent efficaces et fondés. Une solution adaptée est recherchée pour chaque situation, souvent alors même que souvent elle n'a pas été demandée. Les «problèmes standards» sont approchés de la même façon.

Nous pouvons ainsi voir qu'une attitude critique est souvent présente, de même que la tendance à temporairement ignorer le contexte social, ce qui permet de se focaliser fortement sur le problème en termes seuls de contenu. Ces capacités, ainsi que leurs talents aigus tout autant que vastes d'observation et de pensée plus rapide que la moyenne qui ont déjà été évoqués, sont à nos yeux confirmation que l'individu surdoué est exactement le type de personne qui peut trouver de bonnes idées.

Pourtant, en même temps, ces mêmes caractéristiques peuvent conduire à des problèmes dans l'environnement professionnel, et ainsi faire obstacle au développement de ce qui est en fait d'excellentes idées. Nous reviendrons sur cet aspect plus loin.

L'innovation en tant que processus naturel

L'encadré I présente un exemple de la façon naturelle dont l'innovation se déploie en pratique :

Encadré I

Au cours de son stage d'été, un stagiaire conçoit un programme

Robert : « Quand je travaillais dans un entrepôt durant l'été, le soir à la maison, j'ai élaboré un petit logiciel facile à utiliser pour permettre aux tâches d'être plus clairement définies et pour éliminer ce process ennuyeux de l'inventaire en cours. C'était il y a 12 ans. Parce que le patron ne pouvait pas se permettre d'acheter un logiciel standard (c'est une toute petite société), j'ai décidé de concevoir ce logiciel. J'ai entendu qu'ils continuent toujours à l'utiliser ».

Robert n'avait même pas conscience que c'était un exploit assez extraordinaire pour un écolier de 17 ans. Les histoires d'innovation reposent souvent des actions spontanées dans des situations informelles. L'exploit ne rentre dans aucun cadre officiel, ce qui montre bien combien l'innovation surgit de façon naturelle. Malheureusement, les réussites informelles ne sont pas du tout valorisées dans une société structurée comme la nôtre. C'est pourquoi ces innovations passent tellement inaperçues ou même ne sont pas considérées comme étant de l'innovation.

Le potentiel d'innovation passe inaperçu

Nous avons déjà mentionné que le surdon n'est pas toujours reconnu dans les organisations.

Un exemple :

Encadré 2 :

A.T., une demoiselle qui avait une mission, 1914-2006⁷

Haute en couleurs, instruite, remarquable et décisive. Ce sont les traits de caractère qui caractérisent l'ex-bibliothécaire M^{lle} Antje Timmenga, plutôt appelée « A.T. ». En 1942, à l'âge de 27 ans, elle devint responsable de la bibliothèque de Deventer aux Pays-Bas. Elle resta en fonction jusqu'en 1978. Dans l'intervalle, elle avait tant contribué au développement de la bibliothèque qu'elle avait reçu les honneurs et les plus hautes distinctions de la Ville. Par exemple, en 1964, elle fut en charge du projet de la construction d'un tout nouveau bâtiment. Elle jeta les fondations d'un tout nouveau système de classification des ouvrages qui est encore en usage à ce jour. Et sur son temps libre, elle travaillait à améliorer ce système. Elle fut la co-fondatrice d'une académie de librairie et de documentation. C'était une femme de la vieille école, mais « *de la bonne façon* ». Quoi qu'elle fasse, elle le faisait avec passion. Il y a des centaines d'anecdotes qui pourraient être racontées au sujet de Mademoiselle A.T.. Elle prit sa retraite, assez tôt, et de son propre chef, pour laisser la place à une nouvelle génération. Ses collègues étaient atterrés mais il n'y eut aucun conflit. A cette époque, il n'y avait aucune procédure pour une telle situation. Mais c'était typique d'elle.

L'histoire de Mademoiselle A.T. (Encadré 2) contient diverses caractéristiques cohérentes avec nos observations : Capacité à avoir un avis sur tout, créativité, peu sensible aux effets de mode (par exemple, insistant sur le fait d'être appelée « *Mademoiselle* » et non pas « *Madame* »), mais en même temps sensible aux valeurs de la société et à ses besoins. L'énormité des responsabilités et la liberté qui lui ont été données alors qu'elle était encore si jeune lui ont permis d'être innovante. Combien de personnes savaient qu'elle était (probablement) surdouée ?

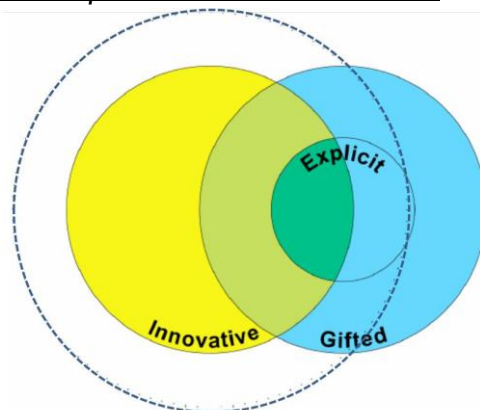
Sur la base de nos arguments, nous avons le sentiment que la corrélation qui peut être faite entre talent d'un surdoué et innovation peut être précisée plus nettement.

La figure 1 ci après montre notre vision de la relation qui existe entre innovation et surdon. Les cercles indiquent des sous-ensembles de la population active. Une petite partie (d'une taille inconnue) possède une créativité puissante focalisée sur l'innovation et la résolution de problèmes. Nous les nommons « *Innovateurs* » (« *Innovative* »). Environ 2% de la population active sont des surdoués – à peu près 300.000 personnes (*aux Pays Bas NdT*). Nous posons qu'il y a un recouvrement important entre ces deux populations : une part considérable des innovateurs est surdouée et réciproquement. Cependant, une petite partie seulement de ces surdoués est explicitement identifiée comme surdouée. Pour les autres, on ne sait pas s'ils évitent de dire qu'ils sont surdoués ou s'ils sont ignorants du fait qu'ils le sont. De fait, la relation étroite qui existe entre innovation et surdon dans le domaine des Ressources Humaines passe largement inaperçue.

⁷ Source : article nécrologique rédigé par Sandra Bouck dans le « *Deventer Dagblad* » - 15 avril 2006

Figure 1

Innovation, Surdon et expression explicite de l'un et/ou de l'autre



Parce que le processus de création est si naturel, et parce que les surdoués sont aussi peu visibles (soit par choix, soit par ignorance), nous pensons ainsi qu'un immense potentiel d'innovation est perdu. Ce manque de visibilité et l'image négative que continue à véhiculer le mot "surdon" impliquent la mise en oeuvre urgente d'une politique des Ressources Humaines stimulante. La mise en place d'une telle politique, les chances augmenteraient pour les organisations, d'être plus créatives (ligne en pointillés dans le dessin précédent). Mais c'est aussi aux surdoués d'améliorer leur conscience de ce qu'ils sont créatifs et de pousser leur profil au sein des organisations.

Beaucoup d'équipes innovantes ne ressentent pas beaucoup d'intérêt à se présenter comme surdoués. Ils ne sont pas fiers de leur intelligence, qui est génétiquement déterminée et donc quelque chose pour lequel ils n'ont pas fait d'efforts pour l'obtenir, ainsi que décrit dans l'encadré 3. Et d'ailleurs, pourquoi devraient-ils être fiers ? Les concertistes n'ont pas besoin de parler de leurs talents musicaux : c'est l'essence même de leur être. Ce qu'ils évoquent, c'est avoir un bon orchestre, la bonne ponctuation musicale et la bonne position pour jouer.

Encadré 3

L'intellectuel est fier de son savoir-faire

Un ami a étudié la biologie et la philosophie. Il a été deux fois diplômé avec les félicitations du jury et a reçu son doctorat avec Mention. Il ne considère pas ceci comme des exploits et en parle rarement. Il y a quelques années il s'est mis à s'intéresser au métier de charpentier. Il façonne le bois entièrement à la main, selon des techniques ancestrales qu'il étudie de façon intensive. Très fier, il n'hésite pas à montrer ses créations, et aime à préciser quelles techniques il lui reste encore à maîtriser. Obtenir des résultats tangibles à partir de matériaux beaux et vivants, lui donne une immense satisfaction.

Mais même ainsi, les individus surdoués aimeraient contribuer – et qu'on les laisse contribuer – à l'innovation en entreprise. Si nous demandons à nos clients surdoués ce qu'ils aimeraient avant tout faire, ils répondent par exemple : « *analyse et étudier le process de l'activité à ma façon et pouvoir venir et proposer des solutions pour l'améliorer* ». D'autres préféreraient plutôt étudier les mécanismes et les facteurs sociaux, ou les évolutions du marché des consommateurs, et, se fondant sur ça, développer des idées pour créer de nouveaux produits ou modifier les existants. « *Mais nous n'avons pas la bonne formation, et c'est pour cela qu'on ne nous embauche pas* » ajoutent-ils.

Ceci nous conduit au sujet suivant : quel est l'environnement de travail favorable aux innovations, et quel est celui qui ne l'est pas ? Comment, alors, l'organisation peut-elle offrir un environnement suffisamment sécurisé aux surdoués qui sont "différents", mais qui, pourtant, nous en sommes convaincus, peuvent tant apporter ? Et : Comment le Directeur des Ressources Humaines peut-il contribuer à ceci ?

5- Caractéristiques organisationnelles favorables et défavorables aux surdoués

Un travail créatif et innovant advient quand les possibilités sont offertes de travailler hors d'un cadre pré-déterminé de règles et de procédures. Dans un tel environnement, les surdoués tout particulièrement se sentent dans leur élément, ils sont alors fortement motivés et productifs. « *Tout ce qui est nouveau m'attire* ».

Alors que dans le même temps, les collaborateurs non surdoués préfèrent un environnement plus structuré.

Peu de recherches ont été conduites sur la relation entre surdon et caractéristiques organisationnelles en matière d'innovation. Seul Van Geffen (2000) a réalisé une étude à petite échelle, dont les résultats sont présentés ci-dessous (Tableau 4).

Tableau 4

Caractéristiques organisationnelles favorables et défavorables aux surdoués

Caractéristiques organisationnelles favorables	Caractéristiques organisationnelles défavorables
<ul style="list-style-type: none"> • flexibilité • peu d'échelons hiérarchiques • peu de procédures (sauf si vraiment utiles) • le développement et les besoins des employés sont des sujets importants • de la place est laissée pour des conflits productifs • pouvoir et influence peuvent être acquis grâce à l'expertise, au dévouement et au succès (ou, au maximum, grâce à la personnalité, à l'expertise et à une performance hors norme). 	<ul style="list-style-type: none"> • les procédures déterminent le travail • pouvoir et influence dépendent essentiellement de l'échelon hiérarchique • le développement et les besoins des employés ne sont pas des sujets importants • les conflits sont évités

Les caractéristiques favorables s'accordent avec la "culture de la tâche" et la « culture de la personne », alors que les caractéristiques défavorables se retrouvent dans la « culture du rôle » et la « culture du pouvoir », telles que les décrit Harrison dans sa typologie des cultures d'organisations (Van Geffen, 2000).

Malheureusement, nous n'avons pas connaissance d'autres descriptions d'organisations favorables. Nous connaissons cependant bien l'histoire des jeunes de la NJN, qui semble, depuis 80 ans, fonctionner comme le lieu idéal de rencontres et de développement pour les individus surdoués

Encadré 4

NJN, un terrain propice aux scientifiques et aux politiques

Un nombre considérable de scientifiques, de naturalistes, de conservateurs, d'artistes et de politiciens ont été, dans leurs jeunes années, membres de la toute petite Nederlandse Jeugdbond voor Natuurstudie (NJN) (*NdT en français : l'Organisation de la Jeunesse Néerlandaise pour les Etudes Naturelles*). L'association a une atmosphère, un vocabulaire, des valeurs et des normes qui lui sont propres. Ceux qui en dévient ne sont pas pour autant perçus comme posant problème. Leur leitmotiv est « *collaborer avec chacun* ». Alors que beaucoup de ses membres n'apparaissent pas très sociables à l'école comme chez eux, et ont même des problèmes en situation de groupe, à la NJN ils apprennent des compétences sociales et s'y sentent chez eux. La limite d'âge maximum est de 23 ans. De fait, les jeunes se voient donner un haut degré de responsabilité et ils apprennent à affronter les critiques. Développer leurs divers talents est fortement encouragé. (Coèsèl, 1997).

Quand elle a été questionnée sur le sujet, Marga Coèsèl a confirmé notre impression qu'il y avait beaucoup d'individus surdoués parmi les membres de la NJN. C'était tellement évident que ceci n'a même pas été remis en cause.

Nous pouvons apprendre beaucoup des organisations saines et stimulantes en regardant comment la NJN est structurée :

- On donne un plus important degré de responsabilité à un jeune âge, par rapport à ce que les théories classiques sur les carrières recommandent ;
- On donne aux individus un espace pour inventer la roue eux-mêmes, pour prendre des initiatives, pour faire des erreurs et apprendre de ces erreurs.
- Les critiques sont acceptées et on expérimente les relations sociales dans une atmosphère qui respecte les individualités.

Sur la base de ces descriptions et les douzaines de témoignages de nos clients, nous allons nous attacher à décrire de façon plus détaillée ce que sont des conditions favorables (ou défavorables) de travail pour les talents créatifs. Nous insistons sur le fait que ceci n'est bien sûr pas une liste exhaustive.

Environnement de travail favorable pour les talents d'innovation

Innover signifie s'éloigner des sentiers battus. Il n'est pas possible pour une organisation qui innove de recourir à toute forme standardisée de coordination. C'est pour cette raison que Mintzberg (1992) propose de recourir à l'*'adhocracie'*. Caractéristiques organisationnelles de cette structure : elle est très organique, avec des comportements qui acceptent qu'il n'y ait pas beaucoup de formalisme. Au sein de cette adhocracie, les spécialistes regroupent leurs forces dans des équipes multidisciplinaires qui se forment pour chaque projet identifié d'innovation. Commerciaux et spécialistes du marketing se retrouvent au sein d'une structure matricielle. Tout ceci est cohérent avec les descriptions faites par Harrison (1972) au sujet de la culture fondée sur la réalisation de tâches : une organisation avec très peu de niveaux hiérarchiques, dans laquelle le manager coache et prend soin des conditions de travail, où il y a peu de bureaucratie et où le travail doit être effectué parce que la société doit (presque) toujours répondre aux demandes du client.

Pour être capable de fonctionner correctement, beaucoup de collaborateurs surdoués veulent (et ont à) trouver par eux-mêmes la façon dont ils vont réaliser la mission qui leur a été assignée. Ce qui signifie que le manager doit d'abord se focaliser sur ce qui va être

produit, déléguer les tâches aux spécialistes, accorder à ses collaborateurs la liberté d'approcher leur travail comme ils l'entendent et faciliter les bonnes conditions de travail. «*Le manager doit donc se focaliser sur l'objectif et non pas la façon de l'atteindre*» (la méthode dite «*de la boussole*»)» (Bil & Peters, 2001). Ceci est cohérent avec ce que Weggeman appelle le style de leadership favorable aux travailleurs de la connaissance (Weggeman 2001). Le management accorde de ce fait plus de place à la créativité et à l'initiative et est moins fondé sur le contrôle. C'est aussi cohérent avec le plaidoyer de Van Praag (1996) en faveur d'un management plus passionné, que ce soit dans le domaine de la politique comme dans celui de l'industrie.

Les individus surdoués sont heureux de travailler dans de telles organisations et dans une telle culture, ainsi que Van Geffen l'a identifié dans son étude (Tableau 4). Un exemple, dans l'encadré 5 :

Encadré 5

Un job dans la boutique de réparation de cycles

Un collègue a un fils qui connaît des difficultés d'apprentissage, et les tests ont montré qu'il était surdoué. Depuis un an, après l'école, il travaille dans la boutique locale de réparation de cycles. Il adore s'y retrouver. Le patron le laisse explorer et faire tout ce qu'il a envie de faire. Du travail à l'entrepôt à la caisse, en passant par les achats ou encore l'atelier de réparation. Parce qu'il a le droit de s'essayer à de nouvelles tâches, il ne s'ennuie pas. C'est comme un stage dans le cursus d'un cours de management, mais pourtant c'est de la pure expérience professionnelle. Il débarque souvent avec des suggestions d'amélioration. Le patron est très confiant et ne se sent pas menacé par ce comportement. Il met certaines suggestions en pratique, pas toutes. Et alors il explique en général pourquoi. Le garçon a énormément repris le moral : «*Pour la première fois de ma vie, j'apprends quelque chose !*» dit-il dans un grand sourire.

Grosso modo, 30 à 50%⁸ de la population surdouée active fonctionne efficacement dans la société néerlandaise. S'ils sont à la bonne place, ils pensent «*en dehors du cadre*», de façon innovante et ils travaillent de façon multidisciplinaire. Les lieux de travail qui leur sont favorables sont des structures professionnelles flexibles telles que les divers bureaux de consultants. La création d'entreprise leur est aussi favorable (van Geffen 2000). On connaît ou reconnaît beaucoup de surdoués qui s'en sortent avec succès chez les artisans, les conseils, les spécialistes (y inclus les spécialistes techniques), les politiciens, les chercheurs, les artistes, les écrivains, les travailleurs indépendants.

Environnement de travail défavorable pour les talents d'innovation

Il sera difficile de faire émerger de l'innovation dans une organisation bureaucratique avec une culture fortement fondée sur le rôle. Les caractéristiques de fonctionnement d'une telle structure incluent : beaucoup de travail répétitif / de routine, beaucoup de procédures formelles, des règles et des systèmes, une forte division des tâches. Le rôle du manager est de superviser et de vérifier que les règles internes et les procédures sont bien appliquées. Dans un tel environnement, le surdoué ne peut donner le meilleur de lui-même.

Nous estimons qu'environ 1/3⁹ des surdoués ne travaille pas dans des conditions adaptées à leurs capacités. S'ils ne sont pas reconnus pour leurs capacités, ils arriveront peut-être tout juste à se débrouiller pour se maintenir la tête hors de l'eau. Certains sautent

⁸ Cette statistique est une «*déduction logique*» établie par les auteurs : Une recherche quantitative sur le sujet est très nécessaire.

⁹ Autre déduction logique des auteurs.

d'un job à l'autre, touche-à-tout et maîtres de rien. Ils gaspillent une énorme énergie à longuement essayer de s'adapter à des circonstances qui ne leur sont pas favorables. Ils ne sont en général pas conscients de ce qu'ils sont surdoués et beaucoup se considèrent même comme stupides.

Encadré 6

Une approche individuelle

Une cliente était en conflit permanent avec ses collègues dans le centre de soins pour enfants dans lequel elle travaillait. Elle a fini par prendre conscience que c'était à cause de sa façon peu orthodoxe de travailler. Au lieu de suivre les règles et les modes d'emploi, elle avait développé sa propre approche, tout particulièrement pour l'accompagnement des enfants. Les enfants progressaient et les parents étaient très satisfaits. Mais ses collègues s'inquiétaient de ce qu'on leur demande d'employer la même méthode. Elles n'arrivaient pas à comprendre pourquoi cette méthode marchait et elles ont commencé à se liguier contre elle. Cette cliente en a été très malheureuse au point de démissionner. Au final, avec une autre collègue, elle a créé sa propre structure d'accompagnement d'enfants confrontés à des problèmes éducationnels ou relationnels. Elle travaille comme elle le souhaite et de façon très heureuse.

Organisations les moins adaptées aux surdoués : services sociaux, agences pour l'emploi, Département de l'Immigration et de la Naturalisation au Ministère de la Justice, statistiques bancaires et démographiques, entreprises familiales traditionnelles, et autorités locales sur des territoires de petite taille. Dans de tels environnements, les surdoués ne seront capables d'utiliser leurs talents que s'il leur est donné des tâches spécifiques avec des opportunités appropriées (par exemple, conseiller sur une réorganisation interne, ou consultant pour des clients très spécifiques et difficiles).

Si les surdoués ne trouvent pas une place appropriée dans la société, ils ne pourront exprimer aucun de leurs talents. Selon les estimations, ceci arrive à 20 à 40% de cette population. Certains d'entre eux ont travaillé mais ont connu le burnout. D'autres n'ont pas de revenu (bien que ce ne soit en aucun cas un choix de leur part), d'autres encore dépendent des minima sociaux. Certains vivent totalement isolés de la société, sont SDF, drogués ou pensionnaires d'un établissement psychiatrique¹⁰.

Si une attention plus positive est donnée aux talents des surdoués au travail, et si plus d'employés surdoués sont conscients de leur surdon et osent en faire usage, nous sommes persuadés que ceci permettra à plus d'individus surdoués d'apporter une contribution utile à la société. Nous en discuterons plus loin.

6- Surdon et écueils

Ainsi que le fait remarquer Belbin dans la conclusion de son étude sur les différents rôles dans une équipe professionnelle (1998), à chaque talent correspondent des faiblesses et des écueils. En nous fondant sur notre expérience, nous décrivons ici un certain nombre de ceux qui concernent les surdoués. Certains de ces écueils sont très nets à niveau individuel, d'autres apparaissent au sein d'une équipe.

¹⁰ Dalrympe (2001) décrit beaucoup d'exemples de gens qui sont au plus bas de l'échelle sociale, et que nous reconnaissons comme surdoués. Les statistiques mentionnées sont une « déduction logique »

Communiquer avec les collègues de travail

Les différents types de comportement ou les caractéristiques des surdoués, tels que listés dans les tableaux 1 et 3, peuvent conduire à des problèmes de communication. Les problèmes de communication peuvent émerger à cause d'une culture d'organisation inadaptée (Section 5). Mais une partie du problème réside dans les compétences de communication des surdoués eux-mêmes. Il se dit souvent que les surdoués ont un Quotient Emotionnel (QE) inférieur à la moyenne. La recherche a montré que ce n'est pas le cas. Les surdoués ont, en quelques mots, un « QE dans la moyenne » (Derksen et al., 2002). Mais avoir un QE normal n'est pas suffisant pour un surdoué (qui a souvent un caractère très « *Monsieur je-sais-tout* ») pour pouvoir s'intégrer sans heurt dans un groupe¹¹.

Certains surdoués ne montrent pas suffisamment de respect pour permettre à quelqu'un de sauver la face dans une situation particulière. Ceci est une entrave à la communication (Gerritsen, 2001). La cause doit en être attribuée à cette focalisation si forte sur le contenu au détriment du contact humain. Pour la même raison, ils auront tendance de façon inconsciente à entrer en compétition sur le plan des savoirs. Ils ont l'habitude d'avoir une position perçue comme déviante et d'être éjectés du groupe. En posant leurs opinions de façon parfois trop catégorique, ils provoquent eux-mêmes leur exclusion.

L'entente avec l'autorité

Les surdoués ne voient pas ou ne comprennent pas l'importance des différences de statut. Dès leur plus jeune âge, ils ont appris que tout ce que dit l'autorité n'est pas forcément vrai. De ce fait, ils ignorent le phénomène de statut et eux-mêmes omettent d'occuper pleinement leur position d'autorité quand c'est nécessaire (direction de projet par exemple) (Stultiens & Stultiens, 2004). Des problèmes avec l'autorité peuvent parfois signaler que la culture d'entreprise doit s'améliorer. Le petit groupe des surdoués sera souvent le premier à le remarquer. Si quelque chose permet à cette culture d'évoluer, l'ensemble des employés en bénéficiera et ceci ne pourra qu'augmenter la capacité de l'organisation à innover.

Manque de discipline

La majorité des tâches à effectuer ne demande ni innovation ni qualité maximum, mais juste la fourniture constante d'une qualité déterminée à un rythme rapide : c'est la description de la routine. Ceci demande un grand degré de discipline, et c'est un talent que les surdoués ne possèdent pas ! Dès lors qu'ils ont un vaste champ d'intérêts, ils ne peuvent se satisfaire très longtemps d'un travail routinier. Les types de comportements et les caractéristiques présentés dans les tableaux 1 et 3, ainsi que nos propres observations confirment ceci. Après un démarrage tout feu tout flamme, l'attrait de la nouveauté disparaît, les surdoués perdent leur motivation et sont rapidement distraits par autre chose, ou bien la qualité de ce qu'ils délivrent est trop fluctuante. Ils sont rapidement et négativement affectés par les circonstances extérieures et peuvent devenir sombres et irritables, et ceci plus encore si la situation s'éternise. Cette combinaison de caractéristiques peut créer beaucoup de confusion, aussi bien au bureau que pour les surdoués eux-mêmes. Et bien souvent, ces derniers n'en ont même pas conscience.

Exemple : si un surdoué travaille comme éboueur, il identifiera très vite que la façon de ramasser les ordures n'est pas la même pour une impasse que pour les autres rues. En fait,

¹¹ Et ce caractère s'accompagne souvent d'une façon de voir la vie différente ainsi que de pouvoirs particuliers d'observation
Employés surdoués – clés de l'innovation ? – F Corten / N Nauta / S Ronner

beaucoup de surdoués, adorent résoudre ce type de problème¹². Mais les collègues, eux, peuvent bloquer sur ce genre de démarche : en général, il est plus pratique de continuer à faire les choses comme elles ont toujours été faites.

7- Identifier les talents innovateurs

Beaucoup du talent des individus surdoués n'est pas reconnu, tout autant par le surdoué lui-même que par les organisations qui sont incapables de reconnaître le potentiel des surdoués.

Pour ce qui concerne le surdoué, ceci peut être mis en lien avec une expérience négative passée. Durant leur enfance, beaucoup de surdoués ont senti qu'ils étaient différents et ont remarqué à leur grand étonnement combien leur professeur ou leurs camarades pouvaient parfois avoir peur d'eux. Souvent, ils ne se sentent pas à l'aise dans un groupe. De ce fait, ils ont plutôt appris à faire profil bas en termes d'idées et de suggestions. Ce qui peut facilement conduire à un comportement « *plongeant* » et à la sous-performance. Plus tard dans leur vie, tout ceci pèse dans la balance quand vient le moment de faire des choix de carrière. Souvent ignorants de ce qu'ils sont surdoués, ce sentiment perturbant d'« être différent » persistera, et il leur sera difficile de se vendre sur le marché de l'emploi.

Dans la littérature que nous avons étudiée aussi, on peut noter combien peu d'attention est portée par les chercheurs aux adultes surdoués. Ceci concourt à ce que beaucoup de surdoués restent au placard, en même temps que la représentation des surdoués est négativement influencée par des cas extrêmes et des problèmes. C'est un cercle vicieux. Et c'est ainsi que la valeur des surdoués continue à passer inaperçue dans les rangs des Directions des Ressources Humaines (DRH).

Le rôle du Directeur des Ressources Humaines

Si les DRH étaient mieux informés sur le surdon, ils seraient en meilleure position pour valoriser le profil des collaborateurs surdoués, et de veiller à mieux les positionner au sein d'une organisation. En utilisant ces informations, des politiques RH plus efficaces pourraient être développées. Notre propos avec cet article est de contribuer à cette information et à cette reconnaissance des surdoués. Une politique RH pour les employés surdoués pourrait être mise en œuvre dans une double perspective :

- Le besoin d'innover des entreprises
- Le besoin du collaborateur de se développer

En étant à l'écoute des besoins des individus surdoués, les DRH pourraient également faire beaucoup pour les autres collaborateurs. En fait, les surdoués sont un peu les « *canaris de la mine* » d'une organisation ou d'un groupe humain¹³. Beaucoup des problèmes que rencontrent les surdoués s'appliquent aussi aux autres, mais souvent à un moindre degré.

En dépit des efforts de Nerderland Kennisland (un *think tank* néerlandais indépendant dont la mission est d'aider les Pays-Bas à s'affirmer comme l'une des régions clé dans le domaine de l'économie internationale du savoir), les scientifiques se plaignent de la façon dont la science est désormais contrainte. Il n'y a plus de place pour la recherche fondamentale, dès lors qu'on n'est pas sûr qu'elle aboutisse à quoi que ce soit, et en

¹² « Paresse fonctionnelle » : c'est un défi de voir si quelque chose peut être fait plus facilement et de façon plus intelligente (logique, fluide), même si au final, ce n'est pas fait plus rapidement.

¹³ Dans le passé, les mineurs emportaient des canaris au fond de la mine avec eux pour tester la qualité de l'air (tout particulièrement pour anticiper les coups de grisou). Le canari est hypersensible à la qualité de l'air, et si les mineurs voyaient un canari s'écrouler, ils pouvaient prendre des mesures de protection.

particulier à une application qui peut très vite être mise en marché. C'est la raison pour laquelle les excellents chercheurs cherchent à développer leurs talents ailleurs¹⁴. Quant aux experts étrangers ils se sentent de moins en moins chez eux dans la culture rigide et peu stimulante de la société Néerlandaise¹⁵. Les idées vraiment originales sont par définition déplacées dans un programme dont le canevas est préétabli !

Le Pfr H. Volberda est l'initiateur du Centrum voor Sociale Innovatie (Centre pour l'Innovation Sociale). Un autre type d'organisation peut permettre de donner plus de place à la créativité et à ses applications pratiques sous la forme d'innovation, et ceci est désormais un besoin urgent¹⁶.

La DRH dans la perspective du besoin d'innovation

Votre organisation a-t-elle besoin de créativité et d'innovation pour régler des problèmes concrets ? Alors, 3 options se présentent :

- 1 - En tant que DRH, vous ne savez pas qui dans votre personnel est capable de s'acquitter de ces tâches à visée d'innovation. Si la lecture de cet article vous a éclairé, alors vous savez désormais comment identifier les employés surdoués. Dans ce cas, vous pouvez commencer à vous focaliser sur leur développement et penser aux postes où ils seraient le mieux à leur place.
- 2 - Vous avez déjà suffisamment identifié et recruté de personnel créatif dans votre propre organisation pour résoudre ces problèmes. Tout l'art restera alors de créer un environnement qui permettra l'usage optimal des talents de ce personnel surdoué. Ceci suppose de vérifier que la culture et le style de management de l'organisation soient conformes aux besoins de développement des personnes surdoués (Section 5), mais aussi de veiller à ce que de nouveaux challenges soient en permanence offerts aux surdoués qui, sinon, s'ennuient et perdent leur motivation. Laissez aux autres le soin du détail et de l'implémentation et attribuez aux surdoués la prochaine tâche à laquelle ils vont s'atteler.
- 3 - Il n'y a pas assez de gens créatifs dans l'organisation (ou ils ne sont pas à la bonne place). Vous avez besoin de recruter de nouveaux collaborateurs. Selon notre hypothèse, les individus surdoués peuvent apporter une contribution substantielle à l'innovation. Sur la base de notre expérience, le tableau 5 ci-dessous présente une check list des questions à se poser pour sélectionner des individus surdoués adaptés aux besoins de votre organisation.

Tableau 5

Checklist pour évaluer le potentiel d'innovation des candidats à un poste

Questions pour rechercher le potentiel d'innovation des candidats à un poste
<ul style="list-style-type: none"> ● Peuvent-ils fournir des exemples d'idées innovantes dans leurs précédentes fonctions ou loisirs ? ● De quoi ont-ils besoin pour fonctionner de façon efficace ? ● Sont ils curieux, et si, oui, sur quels sujets ? ● Ont-ils du respect pour les valeurs profondes de l'organisation ? ● Peuvent-ils donner des exemples de collaboration ? ● Savent-ils communiquer de façon adéquate ? ● Sont-ils prêts à apporter leur soutien total au projet ?

¹⁴ Dr P. Medendorp in NRC Handelsblad, 16 juin 2006.

¹⁵ Remarque personnelle faite par le Dr E. Huster du Ministère des Affaires Economiques

¹⁶ Parmi d'autres, dans la NRC Handelsblad, 25 juin 2006

- Peuvent-ils étudier le sujet, même si leur expérience professionnelle vient d'un autre domaine ?
- Voient-ils des similitudes entre des idées innovantes précédentes et le job proposé ?

Remarquez combien ces questions sont largement orientées vers le futur. Sur la base de notre expérience, le passé est vraiment moins important en la matière. Il est cependant important que le candidat sache faire des liens avec ses expériences précédentes et le poste auquel il candidate. Il faut aussi que le candidat sache se montrer engagé envers la société.

Par rapport à d'autres postes dont les fonctions sont plus ancrées dans la routine, une carrière bien lisse et un cursus de formation bien classique ne sont pas les bons critères de sélection. Les souhaits particuliers («*de quoi avez-vous besoin pour fonctionner de façon efficace ?*») doivent être soigneusement évalués par un biais coûts / bénéfiques. Que la requête apparaisse normale pour l'organisation n'est pas un bon critère de sélection pour le personnel créatif. Il faut garder en tête que si les personnes créatives émettent des souhaits particuliers, elles sont aussi prêtes à faire des compromis dans d'autres domaines. Elles ont peut-être besoin d'un bureau seul pour être créatif, mais pas forcément d'une voiture de service.

La DRH sous l'angle des besoins de développement du collaborateur surdoué

L'employé(e) surdoué(e) a aussi besoin de développer ses talents. Reconnaissez-vous le surdon dans votre équipe à travers ce que vous avez lu dans les tableaux 1 à 3 ? Si c'est le cas, est-ce que la culture d'entreprise leur permet d'affirmer leur surdon en toute sécurité ? Ces employés ont-ils des souhaits pratiques ? Bien souvent, à cause des préjugés qui entourent le surdon, beaucoup d'employés préfèrent taire leur surdon d'autant plus quand ils ont eu de mauvaises expériences. Peut-être y a-t-il certains employés qui fonctionnent bien et dont le surdon est connu ou assez largement soupçonné. Dans ce cas, essayez de trouver comment développer un environnement de travail plus agréable et plus stimulant pour les employés créatifs, en recourant à un entretien d'orientation par exemple. Bien souvent, en reconnaissant officiellement leur surdon, on fait sauter beaucoup de verrous et on les stimule dans leur développement personnel, tout autant qu'on les encourage à faire un plein usage de leurs capacités.

Le rôle de l'individu surdoué

Comment les collaborateurs surdoués peuvent ils eux-mêmes contribuer à rendre leurs talents d'innovation plus explicites ? D'après nos recherches, nous avons pu identifier un certain nombre de points clés, qui reviennent de façon récurrente, et qui peuvent aider un surdoué bloqué dans une situation indésirable à mieux fonctionner. Ces points s'appliquent à pratiquement tous les surdoués. (Tableau 6)

Tableau 6

Quels sont les points clés d'apprentissage pour un individu surdoué ?

Points personnels d'apprentissage

- Les ressentis sont des faits. Considérez les sentiments des autres comme un fait incontestable (ou une triste réalité)
- La subjectivité est l'essence de la société. La majorité des décisions est prise de façon subjective, même si elles sont emballées de façons différentes. La façon dont vous vous

présentez (par exemple par le biais de votre CV) est aussi un mélange de facteurs personnels et subjectifs. N'en ayez pas honte.

- Soyez attentif à l'effet-vitrine. Les entreprises présentent parfois leurs postes sous un jour meilleur qu'il ne l'est vraiment. Soyez attentifs à ça pour éviter tout désappointement.
- Apprenez à accepter la variable temps dans les process organisationnels. De la même façon qu'il faut plus de temps à 50 personnes qu'il n'en faut à 2 pour descendre d'un bus, de même il faut du temps pour qu'une décision soit prise.
- Essayez d'apprendre comment garder votre interlocuteur sur la même longueur d'onde que vous.
- N'ayez pas peur d'exprimer une opinion non standard et efforcez vous de ne pas systématiquement anticiper un rejet qui n'a pas encore eu lieu.
- En temps qu'individu surdoué, vous réfléchissez plus vite et à différents niveaux et vos capacités d'observation sont plus aiguisées. Soyez patients avec les autres.
- En même temps, vous êtes aussi humain et donc faillible que les autres. Soyez conscient de ça.
- Ca arrive de faire des erreurs. Admettez-le quand elles arrivent.
- Ca arrive d'être en colère, mais alors exprimez-vous sur l'instant au lieu de le faire de façon sous-jacente dans votre façon de communiquer.
- Montrez du respect pour les tâches routinières dans la mesure où elles sont le ciment d'une société. En tant que surdoué vous pouvez ne pas être « équipé » pour les tâches routinières, mais vous en bénéficiez quand même.

Beaucoup de nos clients ont vécu dans la confusion pendant des années. Confusion causée par l'incompréhension de leur environnement social, un environnement avec lequel ils sont en conflit permanent, et de façon non intentionnelle, car ils sont complètement inconscients des mécanismes à l'œuvre. En lisant nos articles sur le surdon au travail, ils se sont sentis reconnus et compris.

Ils ont trouvé une explication à ce qu'il se passait, mais aussi un chemin possible pour leur développement personnel. Une majorité d'entre eux a osé montrer sa vraie nature et se sont mis activement en quête d'un poste plus adapté à leurs besoins. Ils ont d'ailleurs souvent créé leur poste eux-mêmes. Chez les DRH, une reconnaissance plus grande de ce qu'est le surdon en général, et une vision plus précise des talents et pièges qui y correspondent, peuvent contribuer à plus d'innovation et à un nombre accru d'employés satisfaits.

8 – Conclusions et recommandations

Les différentes conceptions que l'on a du surdon n'ont jamais été très positives jusqu'à présent. Pourtant, on note depuis peu quelques signes de changement. Le test national de QI est présenté à la télévision aux Pays-Bas, de même que la série « *la Belle et le Nerd* »¹⁷ dans laquelle le surdon est présenté d'une façon raisonnablement moins caricaturale. Le terme « nerd » commence à devenir un surnom pour un bon employé du secteur informatique¹⁸.

¹⁷ NdT : En France, l'émission n'est jamais parue, mais devait s'appeler *Bimbo et intellos* : émission de télé-réalité qui met en compétition 8 couples improbables créés pour l'émission sur le modèle classique de la belle idiote et de l'intello binoclard et boutonneux.

¹⁸ Le slogan utilisé par le fournisseur d'internet XS4ALL : « *Nos nerds sont peut être moins charmants et agréables mais votre problème internet sera résolu !* »

Le sujet sur lequel nous écrivons est un nouveau champ d'étude. Nous avons trouvé fort peu de recherches sur ce thème, pour ne pas dire rien du tout. Même aux Etats-Unis, où le surdon est mieux accepté qu'en Europe, la relation entre surdon et innovation ne semble pas digne de considération. Linda Silverman du Gifted Développement Institute (Institut de Développement des Surdoués NdT)¹⁹ considère comme remarquable tout ce que nous avons déjà publié dans des magazines « normaux ». Elle et ses collègues en ont publié beaucoup plus, mais pratiquement tous l'ont été dans des journaux spécialisés pour les surdoués. C'est la raison pour laquelle nous considérons notre article comme exploratoire. Nos observations pourraient conduire à quelques hypothèses et à l'élaboration de théories, mais avant d'en arriver là, il nous faudra effectuer beaucoup de recherches encore et il y a là urgence.

Dans cet article, nous avons décrit ce qu'est le surdon, et comment les individus surdoués peuvent être reconnus. Ils ont un grand potentiel en termes de créativité, et de ce fait aussi en termes d'innovation. Mais bien trop souvent ils ne sont pas détectés, et leurs talents sont dès lors perdus. Nous avons apportés de nombreuses explications à différents niveaux pour ce manque de visibilité. Nous avons indiqué les environnements favorables et ceux qui ne l'étaient pas pour les employés surdoués. Les facteurs qui jouent un rôle dans ce cas sont la culture organisationnelle, le style de leadership, mais aussi les conditions de travail et le contenu du travail lui-même. Les individus surdoués doivent aussi faire attention à certains points à acquérir ce qui leur permettra de fonctionner de façon plus efficace.

Pour les managers comme pour les DRH, il est important d'apprendre à faire la distinction entre les différentes sortes de comportement « déviant » des employés surdoués. Une partie de ce comportement peut générer quelque inconfort, voire quelques troubles, mais en même temps, il est nécessaire pour ces mêmes managers et DRH d'être en mesure de remplir ce poste à pourvoir au caractère innovateur si unique. Ces types de problématiques demandent que les organisations changent. Mais d'autres comportements déviants ne sont pas acceptables non plus, et ici, c'est à l'employé surdoué de s'adapter.

Développer une politique pour ceux dont l'intelligence est très grande peut conduire à la reconnaissance du surdon et à la création d'un appariement plus favorable entre surdoué et son environnement professionnel. Les personnes surdouées peuvent alors devenir les têtes de pont²⁰ essentielles de l'innovation au cœur même de l'organisation. Ces employés peuvent contribuer tout à la fois à l'innovation technologique comme à l'innovation sociale. Parce que nos recommandations serviront à stimuler la créativité des autres employés, ceci servira *de facto* à l'intégralité de l'organisation. La totalité de la compagnie participera à la Société du Savoir et, partant, au Développement Durable. Dans cet article, nous avons proposé une approche nouvelle et concrète pour travailler avec cette société du Savoir : en recourant au petit et très spécifique sous-groupe des employés surdoués.

Nous proposons de mettre en place des pilotes structurés avec attention, en créant de la place pour des talents intelligents dans différentes organisations. Nous plaidons également pour que les surdoués soient étudiés en tant que groupe bien identifié dans les études des Départements de Ressources Humaines. Différentes expériences générales issues de cet articles pourraient alors être spécifiées et quantifiées plus en détail.

¹⁹ Durant l'atelier : « *je ne suis pas surdouée, je suis juste occupée – la non reconnaissance du surdon chez les femme* » – Driebergen, 22 novembre 2005 – voir également www.gifteddevelopment.com

²⁰ Belbin se réfère également à ceci comme étant un trait de caractère typique du Concepteur
Employés surdoués – clés de l'innovation ? – F Corten / N Nauta / S Ronner

ANNEXE

Matériel et Méthode

Cet article est fondé sur une somme importante de biographies d'employés surdoués. La source la mieux documentée et la plus importante provient des clients du cabinet « *Werk en Waard* » : une centaine de vies, quelques 500 success-stories, et environ 200 projections personnelles dans le futur, auxquelles il faut ajouter les informations glanées grâce à environ un millier d'interviews approfondies réalisées au cours de coaching.

Parce que nous avons conscience que nos clients ne sont pas forcément représentatifs du groupe cible des surdoués, nous avons fait une recherche intensive sur ce qui existe en matière de littérature et sur le web et nous avons également collecté tout le matériel possible sur les individus possédant une intelligence très élevée, essentiellement de la façon suivante :

- 5 ans d'expérience en tant que DRH dans un bureau de conseil en environnement qui employait beaucoup de surdoués
- Plus de 20 ans d'expérience en tant que coach pour le gouvernement et des sociétés commerciales
- L'expérience de l'animation d'ateliers (« Loopbaanavontuur »²¹ qui a rassemblé une cinquantaine de participants : « apprendre à apprendre » et « le stress du travail » avec une centaine de participants)
- 7 ans d'expérience en tant que membres de Mensa (2 auteurs) : discussions dans les newsletters et durant les meetings
- Des douzaines de réponses, des discussions par e-mails et des demandes d'aides résultant de la publication d'articles antérieurs.
- Biographies et autobiographies sous firmes de livres.

Nous avons vérifié nos impressions en discutant avec des professionnels :

- Intervision et discussion avec des collègues spécialisés sur le même sujet
- Douzaines de discussion avec des managers de personnes surdouées
- Réactions à la lecture d'articles et discussions en réseau avec des médecins du travail, des Directeurs de Ressources Humaines et des Consultants en Ressources Humaines.

Références

Belbin, R.M. (1998). *Management Teams. Over success- en faalfactoren voor teams. Transl. from: Management teams. Why they succeed or fail.* 1981. London: Butterworth Heinemann

Bil, T., & Peters, J. (2001). *De breineconomie. Strategische keuzes voor waardecreatie.* Pearson Education.

Braak, Hans van den. (2002). *Ontsnappingskunst. "Evolutie van de creatieve geest".* Amsterdam: Amsterdam University Press.

Coesèl, Marga. (1997). *De NJN, Een gemeenschap van individualisten.* Leiden.

²¹ Développé par Frans Corten en collaboration avec Edith Triebeling www.loopbaanavontuur.nl. Dans cet atelier, les personnes surdouées apprennent à faire des choix sur la base de leurs ressentis.

- Dalrymple, Theodore. (2001).** *Life at the bottom*. Chicago: Ivan R. Dee.
- Deary, Ian J. (2001).** *Intelligence. A very short introduction*. Oxford University Press, 2001.
- Derksen, J., Kramer, I., & Katzko, M. (2002).** Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence? *Personality and Individual Differences*, 32, 37-48.
- Gardner, H. (2002).** *Soorten intelligentie*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Gaspersz, J. (2005).** *Concurreer met creativiteit*. Essay voor de Innovation Lecture 'Compete with creativity 2005'. Ministerie van Economische Zaken.
- Geffen, G. van. (2000).** *Mensalen en de cultuurtypen van Harrison*. Artikel in Mensaberichten. See www.seba.nl.
- Handy, C. (1993)** *Understanding Organizations*, Penguin, London.
- Harrison, R. (1972)** *Understanding your organization's character*. In: Harvard Business Review, 1972.
- Jacobsen, Mary-Elaine. (1999).** *The gifted Adult*. Ballantine Books.
- Janssen, O. (2005).** The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 573-579.
- Mintzberg, H. (1991),** *Organisatiestructuren*. Academic Service, Schoonhoven 1992. Transl. from: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (1983).
- Mönks, F.J. & Span, P. (Eds.) (1984).** *Hoogbegaafden in de samenleving*. Nijmegen: Dekker & Van de Vegt.
- Nauta, Noks, & Corten, Frans. (2002).** Hoogbegaafden aan het werk (Gifted adults in work). [Voor de praktijk] *TBV*, 10 (11): 332-335. (Can also be found on the web sites of the authors.)
- Praag, E. van. Spiritueel Leiderschap. Kluwer 1996.**
- Robinson, A.G. & Stern, S. (1998).** *Corporate Creativity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Stultiens, Henk, & Stultiens, Luuk. (2004).** *Het fenomeen status*. Schiedam: Scriptum.
- Vinke, Rob. (2005).** *Human resource Management voor de toekomst. Op weg naar de menselijke maat*. Netwerkpers.
- Weggeman, Mathieu. (2001).** *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties* (4e druk). Schiedam: Scriptum management.

Au sujet des auteurs

Frans Corten, Werk en Waarde

Frans a étudié la biologie et la philosophie. Il travaille dans le domaine des Ressources Humaines depuis 1995 et a coaché des douzaines d'employés surdoués dans différentes organisations. En 2001 il a fondé son bureau de conseil « Werk en Waarde », spécialisé en conseil auprès des adultes surdoués. Il a publié de nombreux articles sur le sujet et a également élaboré un atelier à l'attention des surdoués (Loopbaanavontuur), pour les aider à reconnaître leur inspiration et leurs passions.

www.werkenwaarde.nl

www.loopbaanavontuur.nl

Noks Nauta, Centre d'Excellence, Société Néerlandaise de Médecine du Travail / Consultant Freelance

Noks, médecin du travail et psychologue, a fondé le Comité pour la Recherche et l'Education au sein de Mensa Pays-Bas. Elle a publié (en collaboration avec Frans Corten) des articles sur les adultes au travail et a un réseau de portée nationale dans le domaine. Sa mission personnelle est de développer l'expertise de toute personne qui s'occupe d'adultes surdoués dans un contexte professionnel.

www.noksnauta.nl

Siewwke Ronner, Meriones Advies

Siewwke est psychologue et expert en organisation, elle aide les employés à développer leurs talents au sein des organisations. Elle a une vision très pointue des compétences uniques, tout autant que des failles de chacun, en particulier chez les adultes surdoués. Sa mission personnelle est de développer le professionnalisme et la coopération à l'intérieur des organisations. Elle met par exemple en œuvre le modèle des rôles d'équipe de Belbin et explore les conditions dans lesquelles l'employé surdoué est capable de jouer le rôle de l'innovateur (le concepteur dans le modèle de Belbin) à l'intérieur de la compagnie.

Adresses postale et e-mail

F.G.P. Corten
Werk en Waarde
T.G. Gibsonstraat 34
7411 RS Deventer, The Netherlands
T +31 (0) 570 - 616868

Info@werkenwaarde.nl