

Comment mieux intégrer les adultes surdoués dans l'entreprise

Par Laurance N'KAOUA

En France, ils seraient 1,2 million. Surdoués, avec un QI supérieur à 130, contre une moyenne de 100 et des qualités impressionnantes. A commencer par l'intelligence et la rapidité d'exécution, ou encore, pêle-mêle, des capacités d'autonomie, d'enthousiasme, de curiosité, de créativité, de motivation, de mémoire... De quoi, sur le papier, séduire plus d'un DRH. Et pourtant ! « *Les surdoués ne sont pas toujours des cas de réussite professionnelle* », observe Michel Prudhomme, président du cabinet L'Espace Dirigeants. D'ailleurs, un tiers d'entre eux sortent du système scolaire sans bagage. A l'instar de Steve Jobs, emblématique fondateur d'Apple et de Pixar, qui abandonna, par ennui, ses études à l'université de Reed. D'autres accumulent les diplômes. Le palmarès de Christiane Warrot-d'Adhémar, ex-dirigeante notamment chez Lafarge, en témoigne : hypokhâgne, études d'économie, troisième cycle d'informatique et de gestion, diplôme d'ingénieur, master en histoire de l'art...

Car ces êtres hors norme ont des profils hétéroclites, variant au gré de leurs dons, de leur éducation ou de leur vécu. Mais tous ont un point commun : ils peinent à se fondre dans la masse. Pis ! « *En entreprise, leurs atouts leur sont souvent reprochés par une hiérarchie qu'ils déroutent car le regard qu'ils portent sur le monde les rend différents* », affirme la psychologue clinicienne et psychanalyste Monique de Kermadec, auteur de « L'Adulte surdoué, apprendre à faire simple quand on est compliqué » (Albin Michel).

Aux yeux de cette spécialiste des surdoués, ils en souffrent. D'autant que leurs singularités engendrent des idées erronées. « *Croire qu'un surdoué est omniscient, qu'il surmontera les problèmes avec le temps, qu'il a une image positive de lui-même ou qu'il comprend ce qu'être surdoué signifie, sont autant d'idées fausses qui les freinent, alors qu'ils pourraient être des collaborateurs précieux et innovants* », poursuit-elle.

Des fragilités

C'est tout le paradoxe. Car leurs dons sont assortis de fragilités : « *Tout, dans ces profils, est décuplé* », commente Thierry Brunel, porte-parole de l'association Mensa, qui fédère 140.000 surdoués dans le monde. Quête de sens, intensité, originalité, sensibilité (y compris aux odeurs ou aux couleurs), émotivité... sont exacerbées. Leur intelligence accroît aussi leur aptitude à percevoir les failles, générant perfectionnisme et doutes. « *Ce sont de superbes mécaniques cérébrales, mais ils peuvent souffrir, par exemple, d'un excès d'analyse, qui se traduit par une difficulté à décider* », remarque Michel Prudhomme. De même, leurs atouts sont parfois source d'instabilité professionnelle : beaucoup quittent leur poste par ennui ou faute d'avoir été écoutés par leur hiérarchie. « *Tant que l'entreprise leur confie des défis complexes, ça va. Mais ces tâches à peine résolues, ils peuvent devenir un problème* », ajoute Michel Prudhomme.

Car « *l'entreprise est d'abord une communauté. L'action y est toujours collective* », estime Hervé Dufoux, DRH de l'Afpa. Le regard des autres est sans concession. Dans une équipe, les surdoués sont souvent perçus comme décalés, voire « *ingérables* ». « *Un brillant boss ira parfois beaucoup plus loin qu'un surdoué* », résume Thierry Brunel.

Le rythme et les codes de l'entreprise ne sont pas toujours adaptés. *« Souvent, les adultes surdoués éprouvent une grande désillusion en arrivant dans le monde du travail, où ils pensaient pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes. Mais la lenteur même de la progression dans la hiérarchie et leurs responsabilités trop réduites font qu'ils ne sont pas reconnus, analyse Monique de Kermadec. Et s'il n'y a pas d'interaction positive entre l'adulte surdoué et son cadre de travail, l'équilibre entre ses talents et ses vulnérabilités est perturbé. »*

Sous-exploités

Des remèdes existent. Ils passent par une prise de conscience, de la hiérarchie et des surdoués eux-mêmes. *« Soit les DRH en sont informés et peuvent les accompagner, soit cela se termine en gâchis, car ils sont sous-exploités ou mis à l'écart », estime Thierry Brunel. Les écueils sont légion car plus de 90 % des surdoués s'ignorent. « Un commercial ou un ingénieur exceptionnels ne seront pas forcément décelés grâce à un test de QI, car d'autres intelligences interviennent », insiste Monique de Kermadec. D'autant que beaucoup sont conscients de leurs imperfections : « Lorsque j'ai enfin fait tester mon QI, je me suis dit qu'ils s'étaient trompés », avoue Thierry Brunel. Et il est plus rassurant d'être comme tout le monde. D'ailleurs, un manager ne devra jamais sous-estimer les fragilités d'un collaborateur surdoué, ni son envie de ressembler aux autres. »*

Des tâches leur correspondent davantage. *« Ces populations hypersensibles sont souvent plus adaptées à des postes d'experts qu'à un rôle d'encadrement. L'erreur classique d'un DRH est de les promouvoir managers sans les y avoir préparés », poursuit-il.*

Certains optent pour le camouflage. A l'image de ce patron de filiale, qui après avoir intuitivement compris ce qu'il fallait demander aux actionnaires s'oblige à reconstruire un raisonnement fictif pour les convaincre. Ou de ce cadre qui a fini sa journée en deux heures mais s'applique à le cacher.

Les employeurs, aussi, ont un rôle à jouer, en privilégiant, par exemple, le « mentoring ». Aux yeux de Christiane Warrot-d'Adhémar, désormais coach, l'équation est sans détour : *« Les surdoués doivent apprendre à être eux-mêmes en se sachant différents. Et dans une économie centrée sur l'innovation, les entreprises ont tout à gagner en conjuguant les différences. »*

Par [Laurance N'Kaoua](#)

Source : lesechos.fr