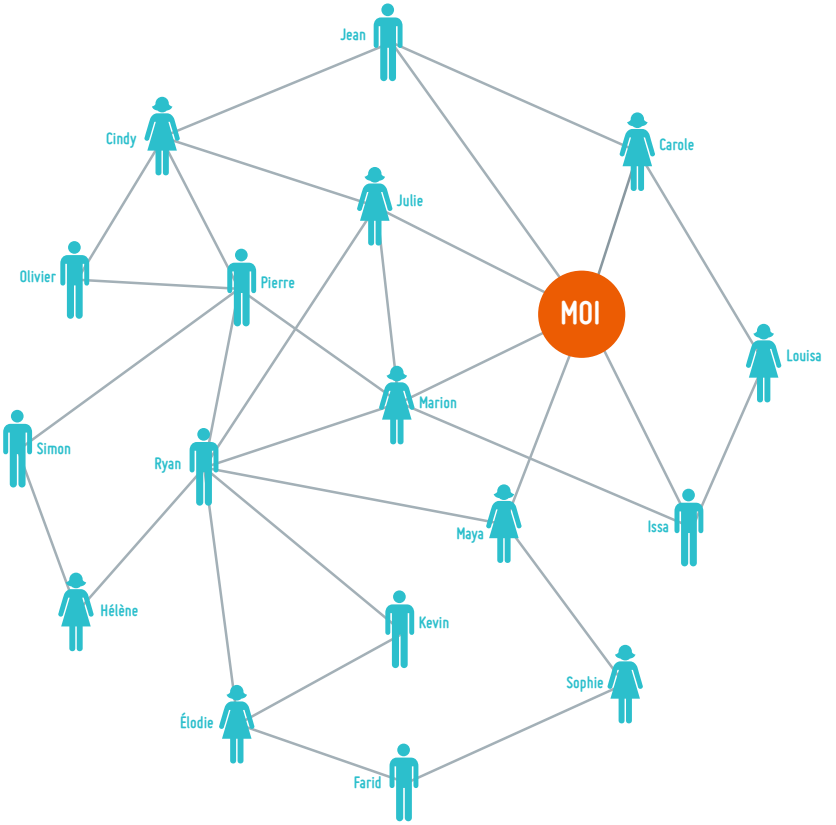
CÉCILE BOST

Surdoués :
s'intégrer et s'épanouir dans le monde du travail



Vuibert

Sommaire

INTRODUCTION **11**

CHAPITRE 1 – POURQUOI PARLER DES SURDOUÉS DANS LE MONDE DU TRAVAIL ? **13**

Des malentendus tenaces 14

Tentatives de définition et conséquences 16

Une construction identitaire parfois difficile *19*

Une estime de soi à géométrie très variable *23*

Une place difficile à trouver *25*

Le surdon n'est pas une vue de l'esprit 26

Une réalité neurophysiologique *27*

Pour mémoire, l'origine du test de QI et son utilité *28*

Les intelligences multiples de Gardner *30*

Le surdon, une différence qui s'inscrit dans un continuum *31*

Prélude au monde du travail : la sélection par l'école 33

La roche tarpéienne de l'école *33*

Des résultats d'études convergents *38*

Le casse-tête de l'orientation professionnelle *40*

De la difficulté d'être « trop » intelligent *50*

De la « norme » en matière d'intelligence *53*

CHAPITRE 2 – LE SURDOUÉ EST-IL SOLUBLE DANS L'ENTREPRISE ? 57

Au commencement était le recrutement... 59

La lettre de candidature 61

L'entretien 62

Les différentiels de repères 68

Différences d'intensité 69

Différences d'approche 72

Différences de synchronisation 73

Différence de pensée 79

Une créativité compulsive 81

L'idéalisme et le perfectionnisme 86

La question de l'intelligence émotionnelle 90

La performance avant les émotions 91

QE versus *QI* 93

La tyrannie des émotions 94

Des émotions hors norme 98

L'IS mieux que l'IE 101

Des relations épineuses 102

Se ressourcer seul ou sociabiliser ? 103

Se museler ou agacer ? 106

Se taire ou manipuler ? 108

Suivre ou être soi-même, mouton ou mouton noir ? 110

Promotions et progression 114

Quel profil faut-il en général pour progresser en entreprise ? 115

Les surdoués sont-ils doués pour progresser en entreprise ? 118

CHAPITRE 3 – QUAND LA CRISE SURVIENT 125

Harcelé, harceleur, ou un peu des deux ? 126

Burn out… 130

… Ou bore out ? 133

Invoquer le surdon comme handicap, une solution ? 137

CHAPITRE 4 – ENTREPRISE ET SURDOUÉ : LE GRAND MALENTENDU ? DÉCRYPTAGE 139

Entreprise cherche collaborateur ayant du savoir-vivre . . . 140

Surdoué cherche entreprise pour activité ayant du sens 142

Une question de valeurs et de besoins 143

Peu importe le métier pourvu qu'on ait l'environnement 147

Des compétences bien particulières 150

La personnalité du surdoué à la lueur des tests 151

Le MBTI, Myers Briggs Type Indicator *151*

Le Big 5 153

Le décalage du surdon à la lueur des tests 154

Qu'impliquent ces différents types dans l'entreprise ? 159

Quels profils de collaborateurs recherche l'entreprise ? 159

Quelle cohabitation entre surdoués et non-surdoués en entreprise ? . . 161

Quels profils d'entreprise recherche le surdoué ? 164

Des tests trop normalisants ? 165

Surdoués en entreprise : (un)wanted ? 166

CHAPITRE 5 – POUR LA ROUTE.....169

Accepter le surdon 170

Apprendre à vivre avec le surdon 178

Pour penser à l'avenir, penser d'abord au passé.....179

Respecter certains besoins 182

Gérer sa réputation 182

Améliorer son image.....184

Pas de pavés, plutôt des briques pour de bonnes fondations 185

Quelques trucs en matière d'habiletés sociales..... 188

Des astuces pour améliorer le quotidien professionnel..... 190

Stratégies de base pour un marketing personnel efficace 194

Mieux gérer ses émotions.....197

Apprendre à fixer des limites.....200

Questions de santé.....204

L'hypersensibilité 205

Les hyperexcitabilités 206

Les erreurs de diagnostic 208

Apprendre à connaître et (surtout) accepter ses limites 210

Apprendre à trouver sa place.....216

EN GUISE DE CONCLUSION 221

BIBLIOGRAPHIE..... 229

Articles.....229

Livres 232

Sites 233

REMERCIEMENTS 235

Introduction

Mon précédent ouvrage, *Différence et Souffrance de l'Adulte surdoué*[1], s'attachait à expliquer les causes de ce sentiment de décalage quotidien si souvent ressenti par les surdoués, au point de les en faire souffrir quand ils n'étaient pas au courant des causes de ce décalage.

Le quotidien professionnel du surdoué est lui aussi truffé de difficultés spécifiques. Tout l'enjeu pour lui est d'apprendre à mieux se connaître et à développer des stratégies qui favoriseront son équilibre personnel, bien souvent sur le fil du rasoir. « Comme tout le monde ! » me direz-vous ; certes, mais pas tout à fait.

Pour un surdoué, mieux se comprendre, c'est d'abord comprendre un mode de fonctionnement fondé sur une réalité neurophysiologique singulière, c'est comprendre que le surdon est un « exhausteur de vie », non un privilège pas plus qu'un handicap. Ces informations ne se trouvent pas dans des ouvrages classiques de conseils en développement personnel, car ils ne sont pas, de fait, forcément adaptés au mode de fonctionnement, à la sensibilité et aux besoins du surdoué.

Aussi, écrire ce livre m'a semblé utile :

- Pour permettre aux surdoués de prendre du recul sur ce qu'ils vivent, de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre, d'identifier des stratégies pour améliorer leur quotidien.
- Parce que se savoir surdoué, comprendre ce que cela signifie et l'accepter, cela ne peut que faciliter la vie. Vraiment !

1. Éditions Vuibert, 2011 et 2013.

- Parce qu'enfin, dans le monde du travail, même avec la meilleure volonté du monde, les surdoués se font remarquer. Comprendre leur mode de fonctionnement singulier est d'un intérêt que je qualifie de stratégique pour les entreprises, tant du point de vue de la rentabilité que du point de vue de la prévention des risques psychosociaux.

Parce que je crois à l'importance de la diversité vécue de façon sereine, ce livre n'a en revanche pas vocation à demander, ni aux entreprises ni à la société, à ce que les surdoués soient considérés comme une catégorie particulière de handicapés, à ce qu'ils soient traités « à part » pour satisfaire les règles d'intégration de personnes handicapées. À mes yeux, l'intégration rendue légale n'est jamais qu'une forme d'exclusion, surtout dans une société qui se clive de plus en plus.

Complémentaire de *Différence et Souffrance de l'adulte surdoué*, *Surdoués : s'intégrer et s'épanouir dans le monde du travail* fait, lui aussi, appel à des témoignages : une trentaine de femmes et d'hommes, de 30 à 60 ans (médiane autour de 40 ans), cadres ou non, du privé et du public, de grands groupes ou de PME, en libéral ou commerçants, ont évoqué auprès de moi leur vie au travail.

Chapitre 1

Pourquoi parler des surdoués dans le monde du travail ?

Les malentendus sont tenaces. Si le surdon des enfants commence à être admis (à défaut d'être encore pleinement compris), celui de l'adulte suscite la perplexité chez ceux qui ignorent qu'il est possible d'être adulte et surdoué. Dès lors, nombreux sont ceux qui cherchent en vain à comprendre les racines du mal-être qui les ronge.

La médiatisation simpliste de cas anecdotiques n'améliore pas la connaissance d'une réalité dont l'importance continue à passer inaperçue chez nombre de thérapeutes, comme au sein des directions des ressources humaines.

Le surdon est une réalité neurophysiologique. Inné, il persiste tout au long de la vie, de façon plus ou moins heureuse suivant les acquis de chacun. Il n'est pas absolu. Le phénomène s'inscrit plutôt dans un continuum qui le rend difficile à cerner : il n'y a pas deux cerveaux identiques, et le surdon peut être « modéré » ou « extrême ». Il n'est pas un problème en soi…, même s'il peut en créer.

Résumer ce qu'est un surdoué en quelques mots académiques ou dans une liste fourre-tout serait dangereux : la construction identitaire vient

interagir avec des caractéristiques qui « font » le surdon. Quand certains auront une vie épanouie, d'autres seront aux prises avec une question lancinante : « Où est ma place ? ».

Élément fondateur du développement social de chacun, l'estime de soi – le regard que chacun porte sur lui-même – se construit grâce aux toutes premières interactions sociales. Le parcours scolaire, prélude au monde du travail, a une incidence majeure sur l'avenir professionnel. Il n'existe pas de statistiques précises, mais les résultats des chercheurs convergent : l'école est la roche tarpéienne[1] de nombre de surdoués quand, pour les autres, le plus difficile est de choisir entre leurs multiples aptitudes dont certaines se heurtent aux besoins de la conformité familiale.

Dès l'enfance, un surdoué peut être stigmatisé pour ses aptitudes et son intelligence qui diffèrent singulièrement de ce qu'il est commun de constater dans un groupe. « Aptitude » et « intelligence », qui permettent de donner du sens en discernant l'information pertinente, renvoient aux exigences des entreprises. Et pourtant, on constate là encore qu'un surdoué y étonne et détonne.

L'étymologie d'« aptitude » vient du latin *apo* ou *apio* qui signifie attacher, lier, et celle d'*intelligere* signifie discerner, démêler, s'apercevoir, remarquer, apprécier (selon le *Dictionnaire Gaffiot*). Encore faut-il savoir ce que le mot « intelligence » recouvre ! Quand on consulte les nombreuses définitions données dans le dictionnaire *Larousse*, d'Ebbinghaus à Wechsler en passant par Binet et Terman, force est de reconnaître que, là non plus, il n'y a pas consensus.

Des malentendus tenaces

C'est souvent à leurs seules productions que l'on identifie les surdoués, alors qu'ils sont d'abord intériorisation et ressentis :

1. La roche tarpéienne, rocher élevé, était dans la Rome antique le lieu d'exécutions capitales : de son sommet étaient précipités les criminels, mais aussi ceux qui souffraient d'une déficience mentale ou physique importante car on les croyait maudits des dieux (source Wikipedia).

Victoria Cowie : « À 11 ans, son QI est supérieur à celui d'Einstein ou de S. Hawking. »

Arthur Ramiandrisoa : « Le plus jeune bachelier de France a 11 ans et 11 mois. »

Jacob Barnett : « Un jeune génie de 12 ans remet en cause la théorie de la relativité d'Einstein. »

Aelita Andre : « À 5 ans, ses tableaux se vendent 12 000 $ pièce et elle fait l'objet d'un article dans le magazine du British Museum. »

La focalisation médiatique sur leurs accomplissements passe sous silence les processus mentaux singuliers au cœur de ce qui « fait » le surdon. Cela rend impossible la compréhension exacte de ce qu'est un surdoué, alors que cette compréhension affinée permettrait à nombre d'entre eux de se découvrir tels, de se comprendre davantage et, surtout, de mieux (se) vivre.

On sait que les surdoués peuvent être des enfants en échec scolaire, parfois suicidaires, ce qui explique que le mot « haut potentiel » devienne le qualificatif le plus employé. Il met en effet en avant que ce n'est pas parce que l'on est surdoué que l'on réussit pour autant brillamment dans la vie – réussir étant entendu au sens d'avoir fait de brillantes études, d'être bien inséré dans la société, d'avoir une vie affective épanouie et de produire des résultats remarquables.

Parce qu'à intelligence est souvent associé le mot excellence, la question de cette dernière induit en creux celle de l'échec. Voilà qui ne laisse pas beaucoup de place à une vie simple, dans laquelle on se sent serein parce qu'équilibré ; au contraire cette intelligence imprime une forte pression à tous ceux qui se découvrent surdoués à l'âge adulte…

Avant même d'aborder l'excellence, il faut parler de différence de synchronisation : d'abord avec la dyssynchronie, ensuite avec l'asynchronie. La dyssynchronie est un décalage qui se constate dès les premiers mois de l'enfant et qui peut être, soit moteur (acquisition de la marche et/ou du langage plus tôt que la moyenne), soit intellectuel (apprentissage précoce de la lecture). L'asynchronie, elle, se caractérise par le décalage existant entre maturité intellectuelle et maturité affective (un enfant de 5 ans peut avoir la puissance intellectuelle d'un enfant de 10 ans et les tempêtes

émotionnelles d'un enfant de 2 ans). Ce décalage perdure à l'âge adulte et peut s'avérer dévastateur.

Tous les surdoués ne sont pas des génies, comme tous ne finissent pas drogués et marginalisés, mais tous ressentent, à un moment ou à un autre, qu'ils sont différents…, parce qu'ils le sont vraiment.

Tentatives de définition et conséquences

> « Ils sont des Clio, là où moi je suis une Porsche. Je ne dois pas m'attendre (espérer) à ce qu'ils arrivent à me suivre sur un circuit. »
>
> Le Loup

Sur son site « Talentdevelop », le psychologue américain Douglas Eby propose une liste d'idées préconçues sur les adultes surdoués :

- Ce sont des « *nerds* », c'est-à-dire qu'ils ne savent parler que de sujets scientifiques et techniques auxquels personne ne comprend rien (typiquement ce sont les trois sympathiques héros de la série *Big Bang Theory*).
- Ce sont, de ce fait, des inadaptés sociaux.
- Ils ont fait de brillantes études.
- Ils ont une culture encyclopédique.
- Ils sont bons en tout, donc ils réussissent tout ce qu'ils veulent.
- Ils font des carrières exceptionnelles.
- Ils sont capables de prendre l'avantage sur tout le monde grâce à leur intelligence.
- Ils sont maladroits (rappelez-vous le chercheur en biologie surdoué du film *Les dieux sont tombés sur la tête*).
- Ils n'ont aucun sens pratique parce qu'ils sont « trop intelligents ».

Cette liste d'affirmations « définitives » et partagées par beaucoup contribue à ce que les surdoués ne puissent pas un seul instant envisager de l'être. S'il est vrai que certains de ces stéréotypes peuvent se retrouver chez certains surdoués, ils ne peuvent pourtant, en aucun cas, les définir.

Mais alors, comment définir ce qu'est un surdoué ?

Tout le problème est là : depuis que le sujet est sur la table, personne n'a vraiment réussi à s'entendre sur la définition à donner ! Même si le mot « surdoué » – et les autres termes plus politiquement corrects qui lui ont succédé – est utilisé depuis relativement peu de temps, la constatation qu'il existe des individus aux compétences intellectuelles, artistiques ou sportives exceptionnelles, dont il faut cultiver le talent, remonte à l'Antiquité.

Le néologisme « surdoué » a été forgé dans les années quarante pour désigner celui dont les aptitudes dépassaient nettement la moyenne des capacités des enfants de son âge.

En 2006-2007, une étude Delphi[1] conduite aux Pays-Bas a abouti à cette définition : « *Un individu surdoué est un penseur rapide et intelligent, capable de traiter de façon approfondie des sujets complexes. Autonome, rigoureux et passionné, c'est une personne sensible et émotionnellement intense, qui vit intensément. Il ou elle aime à être créatif/ve.* »

La psychologue américaine Mary Elaine Jacobsen identifie, quant à elle, **trois « traits ombrelles »** pour expliquer ce qu'est un surdoué et ce qui le distingue du reste de la population : **intensité**, **complexité** et **dynamique personnelle**.

L'intensité évoque une différence quantitative, en particulier la sensibilité nerveuse (aussi bien physique qu'émotionnelle).

Les grands atouts de l'intensité concernent la sensibilité aux autres et l'empathie, un haut degré d'énergie – qui favorise la productivité et la créativité, mais aussi un certain sentiment d'urgence –, la curiosité et la capacité à affronter des challenges et à prendre des risques, l'agilité verbale (rapidité et choix des mots), associée à un grand sens de l'humour. L'intensité favorise la concentration si le sujet intéresse l'individu.

Le revers de la médaille, que dénonce souvent le surdoué en souffrance, se manifeste de diverses façons : surréactions et maladies allergiques, décalage des ressentis qui induit sentiment d'étrangeté, vulnérabilité,

1. Méthode basée sur l'interrogation d'experts.

Chapitre 2

Le surdoué est-il soluble dans l'entreprise ?

« Le talent est une force, pas un outil. Le talent n'est ni bon, ni mauvais. Être doué de plusieurs talents est en fait un cadeau ambigu. Pour certains, c'est un fléau. »

Hank Pfeffer, Mega Society

L'Université Vanderbilt mène depuis 1970 une étude longitudinale sur un peu plus de 1 000 « mathématiciens précoces ». Quarante ans plus tard, les données collectées sur leur évolution dressent le portrait général de personnes très bien intégrées et même, parfois, éminentes professionnellement. Ce portrait, qui va si bien dans le sens de ce que les journaux aiment publier, ne s'applique cependant pas à tous les surdoués, même identifiés dans l'enfance.

Pour nombre de surdoués, le décalage ressenti à l'école ne s'efface pas à l'entrée dans le monde du travail qui est loin d'être une sinécure. Il s'aggrave même parfois, surtout pour ceux dont le cursus académique ne permet pas de mettre pleinement à profit leur intelligence. De plus, outre que nombreux sont encore les surdoués adultes à ne rien connaître de leurs spécificités, la reconnaissance du surdon en entreprise est quelque peu balbutiante.

Lors d'une conférence Mensa en 2014[1], Éric Gardiès, DRH, mentionne qu'en 26 ans de métier, il n'a jamais entendu parler de haut potentiel intellectuel. Une enquête express auprès de son réseau donne ce qui suit : sur 500 personnes contactées, il a reçu 10 réponses dont seulement 3 indiquaient être sensibilisées au haut potentiel, sans connaître grand-chose sur le sujet !

Peut-être cette méconnaissance et ce manque d'intérêt trouvent-ils leurs racines dans la constatation issue d'une enquête Deloitte ? Selon cette enquête, réalisée auprès de 3 000 responsables RH et business dans 106 pays[2], « *70 % des professionnels RH ont intégré la fonction sans qualification* ».

Pour un surdoué, être embauché dans une entreprise ou intégrer une équipe ne signifie pas forcément la même chose. Si l'embauche peut être une formalité, surtout pour celui qui a l'assurance nécessaire pour s'exprimer et mener un entretien, l'intégration au sein d'une équipe est une toute autre affaire ; c'est pourtant celle-ci qui pèsera lourd ensuite sur sa carrière et/ou sur l'estime de soi.

Tout va commencer avec le recrutement au cours duquel le mode de fonctionnement spécifique du surdoué peut détonner. Ensuite, le quotidien en entreprise apportera son lot de difficultés : différentiel de repères, créativité, idéalisme et émotions seront des facteurs de décalage susceptibles de gêner la reconnaissance professionnelle. Cette différence de longueur d'onde entre le surdoué et l'entreprise s'exprimera par les mots du quotidien tels que : ennui, inanité des propos, lenteur, superficialité, manque de rigueur, dira le premier, quand la seconde le verra comme ingérable, un « Monsieur/Madame je-sais-tout », un perfectionniste pathologique « ne faisant rien comme les autres ».

Tout cela donne l'impression que, sans traducteur, il y a peu d'espoir d'entente entre deux mondes qui n'ont visiblement pas les mêmes repères.

1. Mensa Pays de Loire, Intelligence Day 2014, « HPI et monde du travail », vidéo disponible sur YouTube.
2. Deloitte, « Les grandes tendances RH 2014 ».

Au commencement était le recrutement…

« J'ai pris un poste dans la première SSII venue, située pas trop loin en bus. »

Alex

« J'ai toujours mal vécu les entretiens d'embauche : "se vendre" est pour moi très dégradant. J'ai aussi l'impression que la relation salariale (subordination contre argent) aliène une partie de ma liberté. »

Florian

Du fait de l'évolution du marché du travail en France, tout futur actif doit s'attendre à occuper trois emplois au cours de sa vie professionnelle (contre dix aux États-Unis). Combien le surdoué en occupera-t-il ? Beaucoup plus que la moyenne. Pour ma part, en trente ans de vie professionnelle, j'ai connu huit organisations, deux statuts professionnels, occupé quatorze fonctions, de la microentreprise au grand groupe international, dans divers secteurs économiques, avec bien sûr une période de chômage de longue durée.

« J'ai connu des changements à répétition, pas toujours de mon plein gré, même si souvent, quand même, c'est moi qui partais. Je n'ai aucune patience avec la médiocrité, l'amélioration lente, la construction sur le long terme… »

Armelle

« J'ai connu 9 boîtes en 17 ans ! »

Laetitia

« Je dénombre dans mon parcours une dizaine de métiers, sans parler des déclinaisons. Dans 80 % des cas, j'ai été à l'initiative du départ, ce qui ne s'est pas fait sans difficulté par rapport à mon entourage. Lorsque je ne pouvais changer pour des raisons alimentaires, j'étais plutôt malheureux. La vérité est que je m'ennuie vite quand je m'installe dans une routine. »

Ajar

« Entrée dans le monde du travail, je me stabilisais pour deux ou trois mois maximum. Mais après sept ans de vadrouille, j'ai dû me stabiliser de force, sinon je crevais de faim. »

Faïza

« Je n'ai jamais changé de travail, parce que le changement me fait peur. »

Jean-Marie

« Je suis une habituée des changements à répétition. J'ai un fort besoin de stimulation et de nouveaux horizons. J'ai changé de ville 3 fois, dont un changement de pays. Et j'espère bien continuer. »

Maude Labrume

« J'ai changé 6 fois en 12 ans. Je change tous les ans (cycle court) ou 2 ans et demi (cycle long). Là, je suis depuis 7 ans dans le même boulot, mais j'ai bien évolué au fil du temps et j'ai eu un an de congé formation. »

Antoine

« Les possibilités réelles de changer de métier sont, contrairement au discours officiel, très limitées à cause des règles très rigides du statut de la fonction publique. À moins d'appartenir à un corps généraliste de catégorie A, les passerelles officielles (accessibles par le biais d'un détachement ou d'une mise à disposition, par exemple) sont très difficiles à utiliser à cause du cloisonnement des métiers. »

Florian

« J'ai travaillé dans beaucoup de grands bureaux d'archi différents, ceux qui recrutent à cause d'un surcroît de travail limité dans le temps… C'est le genre de boîtes que j'ai toujours choisi volontairement. Quelques privilégiés restent stables dans des bureaux, mais cela suppose un caractère qui n'a jamais été le mien ! »

Givré

La lettre de candidature

Une candidature commence par être évaluée sur la base d'un CV, quel que soit le candidat, mais en cas de refus, ce que retiendra le surdoué évincé, c'est qu'une fois de plus il ne convient pas, ce qui le renverra à une situation de rejet bien connue.

Il faut se rappeler qu'un recruteur a besoin d'être rassuré et de comprendre. Alors pourquoi la candidature d'un surdoué pourrait-elle l'effrayer et l'inciter à ne pas la retenir ?

Les motifs du rejet sont de deux ordres :

- **Les compétences demandées sont bien là, mais les expériences passées font apparaître un candidat surqualifié**, ou au potentiel trop important pour ce que le poste peut offrir (« il/elle va s'ennuyer »).

  Soit l'historique est assez déroutant au vu du « trop » grand nombre de postes occupés et d'entreprises par lesquelles le surdoué est déjà passé… Soit, par souci de précision, aucun détail n'est omis, d'où une carrière très riche, et le recruteur a encore plus besoin d'être rassuré.

> « Il y a des recruteurs qui disent que ce n'est juste pas possible d'avoir fait autant de choses […]. Ils pensent à une imposture […] Souvent, les hauts potentiels ne sont pas très rassurants […], leur hypersensibilité les rend trop intenses pour leur interlocuteur. […] Sans rien dire, ils peuvent faire peur. Le recruteur peut se dire "celui-là va prendre ma place dans 6 mois" ou "celui-là va s'ennuyer dans 3 mois et va partir". Et il n'arrive pas à visualiser le candidat avec le reste de son équipe. »
>
> Gaud Leroux, « HPI et monde du travail »,
> Intelligence Day Mensa Pays de Loire 2014

- **La logique qui a conduit le candidat à postuler n'est pas cohérente avec le poste à pourvoir**. Or, la tendance au clonage est une réalité aujourd'hui : on espère trouver un candidat dont le profil est semblable à celui qui est parti, ou à ceux de l'équipe déjà en place.

Chapitre 3

QUAND LA CRISE SURVIENT

« Ce qui doit donner de la lumière doit d'abord supporter de brûler. »

Viktor Frankle, *Man's Search for Meaning*

Au regard de tout ce qui précède, il n'est pas bien compliqué d'imaginer que le mode de fonctionnement si singulier du surdoué le conduit, plus que la moyenne, à rencontrer des difficultés au cours de sa carrière professionnelle.

Gênes diverses ressenties au milieu d'un environnement à la sensibilité moins développée, agacements générés par le manque de savoir-vivre au quotidien, frustrations qui découlent du décalage de sensibilité, de vision ou du différentiel de repères…, quand structure et management de l'entreprise sont peu flexibles, les coups de bec ne vont pas manquer de pleuvoir sur ce drôle d'oiseau qui agace et inquiète.

Pour un surdoué, les mécanismes d'adaptation sont en permanence à l'œuvre, en ne lui laissant que fort peu de repos jusqu'à l'épuisement : burn out quand le cerveau tourne en permanence – à si haut rendement qu'il en épuise le corps – et, à l'inverse, bore out quand l'ennui, tel le pire des poisons, provoque un syndrome d'épuisement professionnel tout aussi dévastateur.

Dans tous les cas, l'épuisement émotionnel menace.

La crise est issue de la rencontre entre des visions différentes du monde. Elle se résout par le dialogue ou débouche sur un conflit. Quand le dialogue semble impossible, que le monde du travail apparaît délétère, il devient tentant pour le surdoué de plaider le handicap. Mais est-ce une stratégie gagnante ?

Harcelé, harceleur, ou un peu des deux ?

« Ils sont jaloux ! Ils voient bien que je suis plus rapide, plus "*aware*" qu'eux. Ils n'arrivent pas à me mettre dans les cases. »

Le Loup

« Le plus dur est d'être attaqué ou critiqué sans avoir la moindre idée de ce que j'ai fait de "mal". Jalousie, obséquiosité, hypocrisie, etc. Quand on a soi-même un très fort sens moral, éthique, de justice, il est difficile d'imaginer que quelqu'un puisse faire volontairement du mal à autrui. »

Jean-Marie

« Les collègues te considèrent comme un arriviste qui veut se faire mousser. Déjà, tu n'es pas assez sociable et tu ne t'habilles pas comme il faut. Mais surtout tu dévisages les gens avec un regard qui les met mal à l'aise, en utilisant un langage que personne ne comprend. Mets-toi au niveau de ton public. Il faut que tu acceptes de mal travailler. J'en suis tombé malade. »

Florian

« *Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (gestes, paroles, comportement, attitude…) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant*

le climat de travail», indique Marie-France Hirrigoyen[1]. Introduit dans le Code du travail et dans le Code pénal en 2002, le harcèlement moral est un délit en France.

Le harcèlement est un fléau. En France, 10 % des écoliers sont victimes de violence scolaire (de la part d'autres élèves, mais aussi de professeurs). Sur les adultes qu'ils deviendront, l'impact est important : agoraphobie, phobie sociale et, *a minima*, introversion qui leur sera ensuite reprochée en entreprise.

En Europe, en 2010, 14 % des travailleurs européens déclaraient avoir subi au moins un type de comportement social hostile. La même année, en France, le harcèlement moral aurait touché plus d'un salarié sur cinq.

La mécanique du harcèlement peut s'installer très vite à l'encontre du surdoué parce qu'il est hypersensible, perfectionniste, en mal de reconnaissance, et que ses idées sont toujours « hors du cadre ». L'une des manifestations de ce harcèlement est le *Tall Poppy Syndrome* (syndrome du coquelicot trop grand), qui s'illustre par la négation de l'excellence au motif qu'aucune tête ne doit dépasser.

Toutes les situations de harcèlement ne proviennent pas forcément d'un seul pervers. L'entreprise est un lieu agressif et souvent psychorigide, dont le conformisme cognitif et la faible tolérance à la diversité ne conviennent pas au surdoué. De son côté, le surdoué qui s'ignore, par ses attitudes maladroites, peut déclencher des comportements agressifs à son égard ; animosité qu'il comprend si mal qu'il se posera en victime avec la meilleure foi du monde.

Un surdoué ne comprend par exemple pas qu'il irrite en exprimant ouvertement son agacement devant la lenteur, la vue à court terme, l'imprécision, l'incompétence, la vacuité et la bêtise de ceux avec lesquels il travaille. Il lui arrive même de faire peur quand il « voit » ce que l'on cherche à cacher, confronte son manager, questionne la discipline de groupe… À sa décharge, sa façon de s'exprimer reflète le mode disqualifiant avec lequel son environnement, famille et école, s'est toujours adressé à lui, et son

1. *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, La Découverte & Syros, 1998.

Chapitre 4

Entreprise et surdoué : le grand malentendu ? Décryptage

« Le terme nébuleux de "succès" n'est pas nécessairement lié au surdon, mais plutôt bien souvent à une qualité marchande. »

Roland S. Persson

« Ce ne sont pas vos aptitudes, mais votre attitude qui déterminera votre altitude. »

Zig Ziglar

Submergé par la vague numérique, confronté à des règles qui changent à toute allure, le monde du travail est malmené, bousculé, traversé par des courants évoquant plus la tempête que la modification de trajectoire.

Les entreprises recherchent des « talents » et des « profils atypiques » pour se développer ; dans le même temps, les surdoués se plaignent d'être malheureux au travail ou en cherchent en vain la porte d'entrée. Que se passe-t-il ?

Et si décrypter les malentendus permettait enfin de mettre en avant les atouts des surdoués en entreprise ?

Entreprise cherche collaborateur ayant du savoir-vivre

Une entreprise est une communauté avec sa constitution (statuts), ses lois (règlement intérieur), sa hiérarchie, sa culture (valeurs, normes, symboles, rituels, règles qui en font l'identité). L'objectif de l'entreprise est de fournir des biens ou des services en faisant du profit. Cet excédent lui permet de se développer et de mettre en œuvre sa stratégie. Et, pour construire cet avenir, elle recrute des compétences et des expertises (ressources humaines) et les mobilise.

À partir de la fin du XVIIIe siècle, avec l'apparition de la mécanisation et de la vapeur, la révolution industrielle a introduit la concentration humaine, la production en série, la recherche de l'utilité matérielle et de la rentabilité. Avec Adam Smith, le travail a été divisé rationnellement en tâches élémentaires, parcellaires et répétitives ; Ford, Taylor, Toyota, à la conquête du monde économique, ont à leur tour introduit la maîtrise des coûts pour tendre vers des profits maximaux.

À peine la mondialisation achevée, l'intrusion des problématiques d'informations, d'énergie et de pénurie des matières premières ont exacerbé la concurrence, fragilisé les monopoles, accéléré les changements, complexifié les environnements. La main-d'œuvre est devenue une simple variable d'ajustement.

En France, sur 3 millions d'entreprises, 243 emploient 30 % de la population active[1]. On constate que, comme au XIXe siècle, l'entreprise d'aujourd'hui recrute et continue de gérer ses ressources humaines comme des ressources matérielles. Les besoins en ressources humaines s'expriment désormais en termes de capacités de production. Dans le même temps, pour s'inscrire dans une dynamique compétitive, la cohésion de groupe, la capacité d'innovation, d'apprentissage, etc., doivent être préservées.

À quoi s'attache une entreprise lorsqu'elle recrute ? À l'adéquation des compétences du collaborateur à embaucher avec le poste à tenir bien sûr,

1. Source : Insee, Ésane, Clap, Lifi, 2011.

mais plus encore, elle va attendre avant tout de lui à savoir vivre avec les autres autour de valeurs communes. Si le futur collaborateur fait montre d'autres qualités, cela n'en sera que mieux. Mais, au fond, on ne le lui demande pas vraiment.

Dans une PME, l'accent sera mis sur la polyvalence et l'adaptabilité, qui impliquent réactivité et créativité. Disposant de moins de moyens qu'une grande société, elle valorisera la débrouillardise et permettra à ses collaborateurs de prendre des initiatives.

Dans une grande structure (société ou administration), les rôles de chacun sont plus précisément définis et on attend d'abord des collaborateurs qu'ils soient capables de rentrer dans les rangs. Maîtriser les règles du marketing personnel, qui permet d'affronter la concurrence interne et de faciliter la progression dans l'entreprise, est un plus. L'adhésion des salariés à l'« esprit maison » est un gage d'implication, de motivation et de performance. Elle est aussi un vecteur de fidélisation, car elle diminue le turnover et développe un sentiment d'appartenance au groupe.

On voit bien aujourd'hui que les recrutements privilégient souvent le mode de l'appartenance et du clonage, les compétences passant au second plan, le risque pour l'entreprise étant alors de s'appauvrir intellectuellement et de perdre sa capacité d'innovation et de développement. Toutefois, sans ces qualités de sociabilité qui préservent la cohérence de l'action, l'entreprise perdrait beaucoup d'énergie à s'organiser au quotidien et aurait peu de chances de se développer.

Le monde de l'entreprise présente de nombreuses similitudes avec celui d'un champ de bataille, lieu d'affrontement entre temps courts et temps longs : la stratégie relève du temps long, quand l'action relève du temps court. Pour agir dans un temps court, une cohérence de l'action est nécessaire.

Les managers sont rarement formés à leur rôle de commandement : ni à l'école, ni par l'entreprise. On devient manager grâce à ses compétences techniques ou à son sens politique personnel, au moins dans les plus grosses organisations, alors que le verbe « manager » signifie « ménager

l'autre » et prendre en compte son évolution affective et sociale… Dans la réalité, manager consiste surtout à appliquer strictement des consignes et, dans la droite ligne de la grande vision machiniste des premiers capitaines d'industrie, à atteindre des objectifs sans la moindre émotion.

Ce style de management est fondé sur la toute-puissance du chef et un système binaire de « récompense/sanction » : d'un côté promotion, salaires, attributs du pouvoir, de l'autre stagnation et – à terme – perte de l'emploi. Ce système binaire, extrêmement descendant, induit la peur à tous les étages et fait dire au coach et conférencier américain Steve Chandler : « *La plupart des managers se voient comme des baby-sitters, des résolveurs de problèmes et des pompiers. C'est ainsi qu'ils produisent des enfants dociles et des problèmes, et allument des incendies tout autour d'eux* ».

C'est à ce prix que semble devoir se maintenir la compétitivité des entreprises. L'obéissance absolue, qui assure survie et pérennité, devient donc le premier critère d'adaptabilité de ces collaborateurs. En résumé : « Réfléchir c'est le début de la désobéissance ! ». Une injonction très contre-productive quand elle est assénée à un surdoué qui ne saurait obéir sans réfléchir, quitte à questionner les directives pour mieux leur donner un sens.

Surdoué cherche entreprise pour activité ayant du sens

Comprendre ses motivations (attentes, valeurs) est fondamental pour l'estime de soi, mais aussi pour une carrière professionnelle heureuse sur le long terme. En sachant pourquoi on fait tel ou tel choix, on sait poser des limites et on refusera avec un réalisme raisonné telle proposition d'évolution. Comprendre ses motivations facilite la dynamique personnelle et l'affirmation sereine de ses besoins. C'est vrai pour tous, mais plus encore pour les surdoués.

Les analyses de Frans Corten montrent qu'un surdoué sur trois ne fonctionne pas dans l'entreprise dans des conditions adaptées à ses capacités ou à ses besoins.

Si acquérir des compétences revêt pour lui un très grand intérêt, le surdoué doit d'abord impérativement s'attacher à mettre en adéquation ses valeurs et ses besoins, mais aussi choisir un environnement qui lui convient, avant d'intégrer le monde professionnel. Ignorer de tels « détails » peut en effet avoir de graves conséquences.

Une question de valeurs et de besoins

Le cocktail hyperlucidité-hypersensibilité qui façonne le surdoué en fait un individu aux convictions morales fortes. Il rêve de grandeur, veut en découdre, prendre les problèmes à bras-le-corps, construire, bâtir, même si un manque de diplôme le lui interdit (c'est d'ailleurs ce dernier point qui est la principale difficulté à surmonter pour les surdoués).

Le surdoué a beaucoup à offrir à son futur employeur, à commencer par une grande capacité d'engagement, au point que l'intérêt perçu d'un poste est plus important que le salaire qui lui est associé.

Le surdoué présente aussi des besoins et des goûts qui sont de véritables atouts pour l'entreprise :

- exigence de qualité ;
- désir d'apprendre ;
- goût du travail bien fait (appelé perfectionnisme par certains) ;
- goût du challenge, et même capacité à prendre des risques ;
- faible besoin de formalisme (la tâche prévaut sur le rôle) ;
- besoin d'autonomie (refus d'un contrôle tatillon) ;
- besoin de réactivité et de partage ;
- besoin de respect, de reconnaissance de l'engagement pris et du travail accompli ;
- besoin de se sentir reconnu dans son mode de fonctionnement singulier.

« J'oscille depuis longtemps entre le désir de ne pas être embêté, de me faire oublier dans un boulot anonyme et pépère, et celui de me déployer, d'exprimer les capacités qui sont les miennes. Lors d'un

Chapitre 5

Pour la route…

Il serait bien sûr réducteur de conclure, après la lecture des chapitres précédents, que ne pas être « trop » surdoué et avoir suivi des études poussées augmentent les chances de s'en sortir professionnellement. Mieux vaut plutôt savoir où on en est vraiment et ce que l'on veut pour mieux s'épanouir au travail : valeurs, besoins, type d'environnement.

Mais que faire quand on est « très » surdoué et que l'on souffre, quand son parcours professionnel est déjà bien engagé ou presque terminé avec l'impression de l'avoir raté ? Changer d'emploi ? Facile à dire quand on sait que certains environnements sont définitivement toxiques pour les surdoués et que changer d'emploi ne se fait pas sur un claquement de doigt.

Les pistes que je présente ici ne sont pas forcément adaptées à votre situation professionnelle et/ou personnelle. Il est en effet des traumatismes d'enfance qui faussent durablement la vision que l'on peut avoir de soi et des autres et qui ont un impact sur la vie professionnelle. Certes, le temps passé n'est plus rattrapable. Mais il n'est jamais trop tard pour vous réorienter et apprécier de vivre mieux.

Si vous n'êtes pas à l'aise avec l'idée que vous pourriez être surdoué, rappelez-vous que ce n'est pas une tare, juste un mode de fonctionnement

qui consiste à vivre de façon plus intense : accepter d'être surdoué change vraiment la vie, car celle-ci s'appuie enfin sur des bases assainies.

Ce changement ne se fera pas en un claquement de doigts, mais sur la durée. En fin de compte, être surdoué, c'est avant tout travailler sur des questions de forme : respecter certaines formes pour mieux préserver le fond (ses valeurs, ses besoins). Certes, cela vous demandera un peu d'efforts, mais c'est parfaitement jouable et pourrait même vous paraître plus intéressant que bien des jeux de stratégie !

Commencez d'abord par apprendre, comprendre et intégrer l'importance de vous savoir surdoué : tout remettre en perspective fait changer de point de vue et gagner en sérénité. Ensuite, travaillez sur vos relations interpersonnelles : apprenez tout particulièrement à utiliser le marketing personnel pour mieux vous faire comprendre des autres, mais aussi à veiller sur votre santé.

Accepter le surdon

Quand la détection du surdon n'a pas été établie dans l'enfance, c'est en général par accident qu'on le découvre à l'âge adulte. C'est ce qui s'est passé pour moi en 2002.

Passer un test de QI est une épreuve à laquelle un surdoué se soumet la peur au ventre, souvent au plus fort d'une crise d'identité qui s'accompagne d'effets collatéraux, dont parfois une dépression. Le danger est là : dépression et médicaments ralentissent l'esprit, la très faible estime de soi augmente l'anxiété, laquelle, associée à la fatigue, exacerbe la sensibilité et la vigilance. Ces éléments se combinent pour fausser les résultats, au risque de faire passer sous le radar de l'identification du surdon : deux témoins participant à ce livre ont ainsi obtenu des résultats de test de QI qui n'étaient pas probants. L'un en a vu sa dépression aggravée et ressenti avec plus d'acuité encore le questionnement « Où est ma place ? ».

En fait, ce n'est pas tant l'estampille officielle qui importe que l'acceptation de votre mode de fonctionnement singulier. Ce dernier est juste

hors norme – une simple différence à prendre en compte – et pas du tout anormal, rien de pathologique. Vous n'avez pas à culpabiliser, vous êtes juste « dessiné comme ça ».

> « Le jour où ma psy m'a rendu le résultat de ma passation de test, j'ai pleuré de désespoir le soir chez moi, prenant conscience du fait que ce serait comme ça toute ma vie : je ne serai jamais comme les autres. »
>
> Solange

> « Un jour, il faut accepter le fait qu'on est mieux armé que les autres et que c'est normal qu'ils ne voient pas autant de choses que nous. On ne se demande pas pourquoi une personne de petite taille ne voit pas la boîte sur l'étagère tout en haut… Si ? »
>
> Armelle

> « Finalement, je ne suis pas sociopathe, je serais plutôt bêtement surdoué. »
>
> Myl

Avez-vous noté combien, dans la plupart des histoires, les superhéros sont gentils et passent pourtant plus de temps à cacher leur identité qu'à être eux-mêmes ? C'est vrai que c'est un peu ainsi qu'il faut envisager de vivre quand on se sait surdoué : en restant vigilant.

Pourtant, il n'y a aucun avantage à refuser de considérer qu'on est surdoué, aucun bénéfice à le nier, au contraire :

- Même si le surdon semble effrayant, non seulement parce qu'on garde en tête tous les discours disqualifiants à l'égard des surdoués, mais parce qu'on se met également aussitôt la pression en se disant que, si on l'est vraiment, alors il va falloir en faire la preuve.
- Même s'il semble stupide de devoir l'envisager parce qu'« on n'est vraiment pas un génie » et/ou qu'« on n'est pas bon en maths » – on a souvent tendance à confondre réussite académique et sociale avec intelligence.

- Parce qu'il est important d'explorer cette piste quand on ressent depuis si longtemps ce sentiment de décalage, ou cette solitude intense qui parfois vous étouffe.

Être surdoué, ce n'est pas une question de production mais une question de ressentis. Le véritable enjeu est de se sentir mieux.

Être convaincu que l'on n'est pas surdoué (ou le nier) quand on l'est vraiment, cela revient à affronter une longue errance et une grande fatigue :

- On s'expose à se faire accompagner par des thérapeutes qui, connaissant très mal le surdon, vont identifier des pathologies là où il n'y en a pas : trop nombreux sont les surdoués qui ont fait l'expérience, à tort, de la médicamentation pour bipolarité ou encore schizophrénie, et même de l'enfermement psychiatrique. Le grand classique, c'est de diagnostiquer un surdoué comme dépressif, de lui prescrire des antidépresseurs dont ensuite personne ne comprend l'inefficacité.
- On s'expose à ressentir en permanence que « quelque chose » manque quand on cherche à comprendre sa vie. On est en permanence rongé de l'intérieur par une force que l'on n'arrive pas à identifier.
- On s'expose à être miné par la solitude et, plus encore, par des questions existentielles sur qui l'on est, si l'on a sa place quelque part, etc.
- On s'expose à vivre en sous-régime en permanence et à ne jamais faire les « bonnes » rencontres, puisqu'on ne sait pas qui on est vraiment.
- On s'expose à reproduire sans cesse les mêmes erreurs de comportement parce qu'on n'en connaît pas la cause ; on s'épuise à s'adapter et on se perçoit socialement inadapté.
- On s'expose à vivre en permanence insatisfait (de tout, de soi, de sa vie…).
- On s'expose à des problèmes de santé mentale.

Se découvrir surdoué, c'est comme trouver la pièce manquante d'un puzzle :

- On sait que la solitude, même si elle récurrente, est aussi réparatrice, et surtout, qu'il existe d'autres « soi » avec lesquels penser et s'exprimer sans frein. Alors on se met activement à les chercher. Cela rend plus facile les moments où l'on sera isolé. Le sentiment d'appartenance est important : il permet de se sentir mieux.

« Avoir retrouvé ma manière de fonctionner chez d'autres personnes a été un soulagement ; entrevoir la possibilité d'intégrer un groupe de semblables est une joie pour moi qui ne suis jamais arrivée à m'intégrer à aucun groupe. Cela me permet également de déculpabiliser lorsque je passe mon temps à assouvir ma curiosité, de valoriser mon travail créatif envers et contre tout (et tous !), d'arrêter de me dire que je devrais faire des efforts pour devenir ce que les autres voudraient que je devienne, de me concéder le droit d'être différente, voire d'en être fière, de retrouver un semblant d'estime de soi dont je manquais cruellement. Autrement dit, d'accorder enfin à mes chemins singuliers le droit et le devoir de devenir ma voie… en toute sérénité. »

Elena

- Bien sûr, on n'est jamais sûr de faire les « bonnes » rencontres quand on se sait surdoué, mais on apprend en tout cas à éviter les rencontres toxiques et, surtout, à être plus ouvert lors des « bonnes » rencontres. On apprend également à faire de meilleurs choix en connaissance de cause, on perd moins de temps, d'énergie, de forces et d'espoir.

« Cela m'a apaisé et m'a ouvert tout un champ de possibles pour l'équilibre et l'harmonie. Une sorte de carte du territoire, avec plusieurs chemins tortueux. C'est bête, mais je m'échinais depuis des années à tracer des chemins de fonctionnement émotionnel, logique, etc., tout droit. Et je me perdais sans cesse. Il me reste à comprendre la totalité de ma carte, mais ça avance bien, et c'est un vrai plaisir vu les difficultés et le surplace des années précédentes. »

Antoine

Surdoués :
s'intégrer et s'épanouir dans le monde du travail

On naît surdoué, on ne le devient pas.

Dans son premier ouvrage, *Différence et souffrance de l'adulte surdoué*, Cécile Bost a fait appel aux neurosciences pour valider l'existence du surdon et illustré les résultats de ses recherches de témoignages de la vie quotidienne de surdoués adultes. À nombre d'entre eux, ce livre a apporté un véritable soulagement, parce qu'il décryptait leur mode de fonctionnement et leur donnait des éléments concrets de développement personnel.

Dans ce nouvel ouvrage, Cécile Bost se penche sur le quotidien professionnel de ces individus à la sensibilité exacerbée. Elle illustre son propos, là aussi, des recherches sur lesquelles elle s'est appuyée et de témoignages de surdoués issus de divers horizons professionnels.

Dès la scolarité, le mode de fonctionnement singulier des surdoués contribue à créer un malentendu qui, souvent, s'aggrave dans le monde professionnel. Pourtant, talentueux et créatifs, les surdoués sont porteurs de nombreux atouts pour les entreprises qui doivent s'adapter en permanence, et un gage de pérennité. Avec cet ouvrage, les bases sont donc jetées pour que ce malentendu puisse se dissiper, au profit, tant des entreprises que des individus qui y travaillent, surdoués et non surdoués.

Diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, **Cécile Bost** est spécialiste en développement économique et en aménagement du territoire. Ses 30 ans d'expérience professionnelle l'ont amenée à évoluer dans différents postes et secteurs, du grand groupe international à la création d'entreprise. C'est à 42 ans qu'elle a été identifiée surdouée, ce qui lui a permis de comprendre ce décalage ressenti depuis toujours avec son entourage.

Retrouvez Cécile Bost sur son blog **www.talentdifferent.com**

ISBN 978-2-311-62158-7

9 782311 621587

19 €

www.Vuibert.fr

Conception graphique : les PAOistes