



**LE COACHING DES
« HAUTS POTENTIELS INTELLECTUELS »
DANS L'ENTREPRISE,
UNE DISCIPLINE DISTINCTIVE ?**

*Questionnement sur la pratique du coaching
dans l'accompagnement et l'inclusion
de ces « profils atypiques ».*

Sous la direction de Mme Béatrice Girard, superviseur.

Mémoire pour l'obtention de la Certification
Devenir Coach Professionnel – RNCP niveau 2
Linkup Coaching

Présenté et soutenu devant un jury professionnel le 28 Septembre 2017

Isabelle Schilling – Promotion Einstein, n°83

SOMMAIRE

Introduction	1
1. Qui sont ces Zèbres ? Des Enfants précoces aux Adultes surdoués	3
1.1. Appellations non contrôlées pour nommer ces enfants et/ou adultes	3
1.2. Quelles sont les particularités d'un enfant précoce ?	5
1.3. Les Tests de QI : historique, utilisation, limites	10
2. Le coaching de HPI : un catalyseur pour l'entreprise ?	16
2.1. L'Adulte HPI, dans l'entreprise, un drôle de « Zèbre » ?	16
2.2. Le coaching une discipline transversale en 3D	19
2.3. Les besoins de l'organisation : cultiver les talents	23
3. Coaching individuel de HPI, un coaching distinctif ?	25
3.1. Le client HPI, un client atypique ?	26
3.2. Le coach de HPI, un profil spécifique ?	29
3.3. Le processus de coaching et les techniques d'entretien revisité ?	32
4. Coaching d'équipe : un booster d'inclusion ?	37
4.1. Un drôle de « Zèbre » dans l'Équipe	38
4.2. Objectif : Développer l'intelligence collective et le travail collaboratif	39
4.3. Résultat : un deal gagnant-gagnant	41
Conclusion	42
Bibliographie	44
Annexes	47

INTRODUCTION

Les « surdoués, hauts potentiels intellectuels (HPI), Zèbres ... » représentent environ 2% de la population avec un QIT >130. Leur intelligence élevée n'est pas forcément synonyme de réussite scolaire et/ou professionnelle.

Aujourd'hui, en France, les Académies reconnaissent que les Enfants Intellectuellement Précoces « *peuvent avoir des besoins spécifiques qui nécessitent des aménagements appropriés afin de leur permettre de développer pleinement leurs potentialités* »¹.

Qu'en est-il dans le monde du travail ? Ces enfants précoces deviennent des adultes « surdoués - HPI » et sont bien souvent considérés dans l'entreprise comme les autres collaborateurs. Et ce, même s'ils ont gardé ou cultivé, dans le meilleur des cas, toutes leurs spécificités cognitives, émotionnelles et empathiques très développées qui font d'eux une véritable richesse pour l'entreprise.

Le thème de la diversité au travail, ne mentionne pas les Hauts Potentiels Intellectuels (HPI), ce qui peut sembler paradoxal car l'environnement de travail évolue vers plus d'agilité dans les fonctions, les projets, les compétences requises et les talents recherchés. Pour autant, rien n'empêche les Responsables Diversité dans les grandes entreprises, les partenaires sociaux, médecins du travail, Directions Générales, DRH de se poser la question.

Chez l'artisan, le collaborateur talentueux pourra espérer être plus rapidement reconnu.

Les métiers se transforment, certains naissent et d'autres meurent, le cycle de vie des compétences raccourci et rapidement, l'intelligence agile du collectif sera plus compétitive que la somme de ses compétences.

Le management en plus d'être hiérarchique devient transverse, multiculturel, multigénérationnel, à distance et surtout collaboratif. Le manager, lui, démontre sa légitimité dans sa capacité à animer, mener, entraîner, orchestrer les équipes et à promouvoir les talents. Et l'équipe ? elle devient nécessairement plurielle, diverse.

Dans ce contexte, détecter, attirer fidéliser et développer les talents, fait partie des préoccupations des entreprises qui souhaitent soigner leur marque employeur et rester compétitives. La place du collaborateur HPI dans cet environnement semble toute trouvée, car l'agilité fait partie du quotidien de ces HPI. Cependant, il n'existe pas « d'archétype » du surdoué il est donc parfois difficile à détecter.

Comment le coaching (interne ou externe) peut-il être un levier pour libérer ces talents atypiques, leur permettre de contribuer pleinement à l'évolution et au succès de l'Entreprise ?

Pour répondre à ces questions, nous étudierons en première partie qu'est-ce qu'un enfant précoce pour comprendre les mécanismes qui se mettent en place dès l'enfance et qui ont un impact sur l'adulte qu'il deviendra. Puis quel est le besoin de l'entreprise en matière de « gestion des talents » et comment ces adultes HPI (femme ou homme) peuvent répondre à

ce besoin. Et enfin, quels dispositifs pourraient être proposés, notamment à travers le coaching. Ce coaching de HPI est-il lui aussi atypique ? le coach comme le processus, sont-ils identiques à ceux qui accompagnent l'ensemble des collaborateurs ?

Source : <http://www.ac-versailles.fr/dsden95/cid110714/enfants-intellectuellement-precoces.html>

1. Qui sont ces « Zèbres » ? Des Enfants précoces aux Adultes surdoués.

De nombreuses idées reçues perdurent sur ces enfants précoces puis adultes surdoués.

Ce sont des matheux, des intellos, qui se croient supérieurs, pas si génie que ça, il écrit si mal, surdoué lui/elle ? avec des notes si moyennes à l'école ? etc.

Difficile parfois de s'y retrouver, à la fois surdoué « mais pas si doué que ça » ...

C'est pourquoi, après avoir évoqué les différents termes utilisés, je propose de zoomer sur l'enfant précoce, ses particularités, les tests de QI (incontournables). Puis l'enfant précoce et adolescent dans le milieu scolaire, prélude à la vie de l'adulte surdoué dans l'entreprise car le don est là, la différence se fait dans l'utilisation du don et la capacité de la personne à s'adapter à l'environnement.

1.1. Appellations non contrôlées pour nommer ces enfants et/ou adultes

Le terme « surdoué » est un néologisme employé pour la première fois en 1946 à Genève par le docteur Julian de Ajuriaguerra pour désigner un enfant « *qui possède des aptitudes supérieures qui dépassent nettement la moyenne des capacités des enfants de son âge* », aujourd'hui l'on parle également d'adulte surdoué.

Mais les termes pour désigner ces enfants ou adultes « atypiques » sont nombreux, ainsi l'on peut remarquer que majoritairement l'intellect est au centre des appellations :

- Enfant précoce
- Enfant Intellectuellement Précoce (EIP), terme retenu pour les rapports & notes de l'Éducation Nationale et textes de loi
- Haut Potentiel (HP) ou Haut Potentiel Intellectuel (HPI), différent du Haut Potentiel (ou HIPO pour High POtential) au sens RH dans l'entreprise, j'emploierai HPI pour éviter toute confusion avec l'HIPO. D'autant que l'HIPO peut se révéler être HPI, mais l'inverse n'est pas forcément vrai
- Haut Quotient Intellectuel (QI > à 130) ou Très Haut Quotient Intellectuel (QI > à 145)
- Surefficient intellectuel ou également surefficient mental

Cependant, quelques professionnels spécialistes du surdouement qui travaillent depuis des décennies avec les enfants et adultes ont inventé d'autres termes qui permettent de sortir de cette vision étriquée que la personne « surdouée » n'est qu'une mécanique intellectuelle.

Ainsi, par exemple, nous trouverons :

- « Zèbres » : Jeanne Siaud-Facchin, psychologue clinicienne
« ... j'emploie quant à moi le terme Zèbres pour désigner ces personnalités atypiques et attachantes, dont le fonctionnement tant intellectuel qu'affectif se distingue des autres. Ils diffèrent dans leur façon « d'être au monde », comme le zèbre au milieu de la savane, dont les

rayures sont pourtant uniques, comme les empreintes digitales » source : *cerveau&psycho* p68-n°88, mai 2017.

- « Sentinelle » : Olivier Revol, neuro et pédopsychiatre

« On les appelle des sentinelles car ils surveillent tout dans le monde. Ils cherchent à comprendre et à mettre du sens dans le monde très tôt. Ils sont fragiles et empathiques, et utilisent l'humour. Leurs pensées fonctionnent par fulgurance. Ils ont des difficultés à l'écrit... »

Conférence au CRDP de Montpellier 09.10.12 « L'enfant à haut potentiel, mythe ou réalité, un atout pour l'école ? »

- Atypique Personne dans l'Intelligence et l'Émotion (APIE) : Jean-François Laurent, médiateur scolaire

« APIE comme Atypique Personne dans l'Intelligence et l'Émotion. Terme qui recouvre ces deux aspects de la personne, qu'elle soit jeune ou plus âgée, les émotions et l'intelligence. En corollaire, le premier terme est "atypique". Oui, ces personnes sont atypiques, différentes. Je les oppose en reprenant les termes d'Olivier Revol : Les enfants "standards". Ils ne sont pas plus, pas moins, mais différents sur certains points et conformes sur d'autres. Pour moi, ce terme d'APIE cache également la recherche du bonheur (Happy), seule quête valable et si complexe pour ce type de personnes. » Source : <http://jean-francois.laurent.over-blog.com/page-HPI-eip-surdoues-precoces-zebres-apie-avec-jean-fran-ois-laurent-3904930.html>.

Quel que soit le terme employé pour nommer ces enfants ou adultes atypiques, ils sont tous singuliers mais les études et témoignages montrent des dénominateurs communs quant à leur hypersensibilité, empathie, pensée permanente et un cerveau structurellement différent.

Pour ma part, aucun de ceux cités ci-dessus ne me semble résumer ces individus qui fourmillent de potentialités. C'est encore le terme Anglo-Saxon qui selon moi évoque le mieux ces différences : « gifted children or adults », est-ce là un cadeau ? La réponse appartient à chacun.

Pour plus de simplicité, j'emploierai les termes : précoce pour ce qui concerne les enfants, puis adulte surdoué ou HPI, ou bien « Zèbre », nom, qui, je trouve à une connotation affectueuse, certes avec le danger de faire baisser leur niveau d'intelligence perçue puisque le « Zèbre » par définition va vite et est insaisissable.

Par commodité, j'utiliserai également le masculin pour désigner le HPI ou le « Zèbre » ... bien qu'il y ait eu, il y a et aura toujours des femmes HPI comme par exemple ces femmes célèbres : É. Vigée Le Brun, I. Joliot-Curie, E. Brontë, Chanel, C. Claudel, M. Curie, A. Dupin (G. Sand), A. Christie, M. Klein, S. Weil, H. Grimaud, J. Foster ...

1.2. Quelles sont les particularités d'un enfant précoce ?

« Les enfants précoces ne sont pas tout à fait des enfants comme les autres, mais comme les autres, ce sont des enfants. » Dr O. Revol, (2007) "Même pas grave ! L'échec scolaire, ça se soigne".

Je préfère, avant d'aborder les tests, le Quotient Intellectuel Total et l'aspect « rationnel, apparemment quantifié » du surdon, proposer des caractéristiques communes à ces enfants, liées à leurs comportements, sensibilités...

En effet, pendant mes activités de bénévolat à l'Association Française pour les Enfants Précoces (AFEP), j'accueillais au téléphone les parents qui se posaient mille questions sur leur enfant : les remarques de la maîtresse concernant son agitation, le fait que leur enfant avait peu d'amis, qu'il était triste en classe et revivait à la maison... La question de passer ou non les tests de QI, venait en dernier pour venir confirmer ou infirmer ce que certains parents redoutaient parfois. Eh oui ! si quelques-uns aimeraient savoir leur progéniture faire partie des 2.5% qui se situent à droite de l'échelle de Wechsler (cf. page 12) certains autres s'en seraient bien passés.

Bien que chaque enfant soit unique, on retrouve généralement chez les enfants précoces, garçon ou fille, un mode de pensée, des comportements ou attitudes communes qui se manifestent à des degrés différents.

Tout d'abord, le mode de pensée des enfants précoces et futurs adultes « surdoués » est différent de celui des autres enfants.

Les études sur le cerveau, IRM, tests sur différents groupes ... démontrent entre autres :

- La vitesse de déplacement de l'information au sein de son cerveau est très rapide et peut atteindre les 3,5 mètres par seconde contre seulement 2 mètres par seconde chez les personnes d'intelligence normale. Ce qui peut expliquer l'impatience de ces enfants qui n'ont pas conscience de leur rapidité.
- Une hyperconnectivité des 2 hémisphères cérébraux, pour traiter une information, le cerveau surefficient active plusieurs zones simultanément au lieu de les traiter dans des zones bien localisées en fonction de la tâche à effectuer.
- Que le HPI utilise souvent préférentiellement l'hémisphère droit responsable du traitement simultané global des informations qui induit une pensée divergente ou en « arborescence ». Pour résoudre un problème, il va spontanément chercher toutes les options possibles avec les conséquences de chacune. Une idée en appelle une autre et ainsi de suite. D'où parfois une certaine lenteur dans l'élaboration d'une solution ou le traitement d'un sujet, il peut avoir de la difficulté à être efficace.

- L'EIP utilise mieux son cortex préfrontal, responsable de l'attention et du contrôle. Il peut ainsi passer des heures concentrées sur un sujet qui le passionne en oubliant de manger.
- L'EIP a une très grande capacité de mémorisation court et long terme mais si cette forme de mémoire lui permet de restituer une connaissance apprise, il n'a fait aucun travail d'élaboration sur le contenu et la structure de la connaissance à intégrer. Il doit donc apprendre à apprendre. De nombreuses Associations pour les enfants précoces proposent des ateliers de méthodologie d'apprentissages, ceux-ci ont beaucoup de succès.
- Chez un HPI le sommeil paradoxal est plus important et l'apparition du sommeil paradoxal plus rapide au cours d'un cycle. Les cycles sont moins longs (70 minutes au lieu de 90) et donc plus nombreux, pour une même durée de sommeil.

Pour expliquer en détail le fonctionnement du cerveau des HP, une vidéo est disponible en ligne. <https://sciencespourtous.univ-lyon1.fr/les-enfants-precoces-cerveau-different/>

Par ailleurs, il peut y avoir chez les enfants précoces un décalage plus ou moins prononcé entre leur développement intellectuel et leur rapport au monde en fonction de leur âge.

Voici 4 concepts créés par Jean-Charles Terrassier, et leur transcription au quotidien :

La dyssynchronie interne et sociale, « *La dyssynchronie décrit le développement hétérogène spécifique et normal des enfants intellectuellement précoces (dyssynchronie interne) ainsi que les particularités de leur relation et intégration au contexte de vie (dyssynchronie sociale)* ». Terrassier J.C. (2015)

- **Dyssynchronie interne intelligence-psychomotricité** : le langage est généralement bien maîtrisé avec un vocabulaire choisi. Mais la main n'écrit pas aussi vite que la pensée et cela peut générer des crispations musculaires avec un tracé trop appuyé, voire irrégulier. Cette difficulté amène souvent l'enfant à réaliser des fautes car toute son attention est focalisée sur la tâche d'écriture au détriment de la grammaire.,

L'EIP est très attaché aux mots et à leur signification, ce qui peut être dérangentant lorsqu'une question lui est posée de manière « imprécise ». Par exemple, lors d'une interrogation « que pensez-vous de » ... au lieu de « que savez-vous de », l'enfant précoce donnera son opinion alors que c'est sa connaissance du sujet qui est attendue.

L'EIP fait très souvent preuve de beaucoup d'humour, il aime jouer avec les mots.

- **Dyssynchronie interne intelligence-affectivité** :

L'effet " loupe " : « *L'intelligence de l'enfant exerce un " effet loupe " non seulement sur la logique de l'environnement mais également sur sa perception et son interprétation des afférences affectives. L'acuité de son regard sur les autres et sur le monde aiguise une sensibilité qui n'a pas toujours les moyens d'intégrer sans dommage l'information reçue. Si l'effet loupe est positif lorsqu'il est au service de l'intelligence, il peut, par contre, fragiliser les*

enfants précoces car leur sensibilité offre facilement de multiples objets à leur anxiété. »

Terrassier J.C. (2015)

Ce qui se traduit par :

- Une hypersensibilité à l'environnement qui crée en permanence un flux d'informations diverses. L'enfant ressent en qualité et en quantité une multitude de choses, comme s'il voyait le monde en 3D. Ce qui génère chez lui, des émotions, voire des angoisses.
- Une hyperesthésie est souvent constatée. C'est une sensibilité exacerbée des sens qui fait ressentir les stimuli extérieurs plus fortement : les bruits, les odeurs, les contacts tactiles, parfois la lumière... La personne hyperesthésique peut se sentir littéralement agressée par ces perceptions trop intenses.
- Une empathie très exacerbée, ce qui le fait ressentir l'émotion vécue par l'autre de manière quasi instinctive. Il comprend très rapidement le fonctionnement de l'autre, comme s'il lui faisait passer une IRM.
- Une susceptibilité à fleur de peau et difficulté à gérer l'échec ou la critique.
- Une aversion pour l'injustice, à son encontre et également vis-à-vis des autres, il peut facilement vouloir être justicier et vouloir rétablir « la justice » en négociant avec l'adulte.
- Une capacité parfois plutôt moyenne à gérer ses émotions, car celles-ci l'envahissent, le moindre petit fait peut déclencher un « cataclysme émotionnel ». Il peut donc être impulsif dans ses réactions. À moins qu'il ait « décidé » de s'en couper pour plaire d'abord à son entourage familial.
- Un développement affectif d'un enfant de son âge alors que son développement intellectuel est en avance.

- Dyssynchronie sociale :

- L'EIP a souvent du mal à trouver sa place dans un groupe, car ses centres d'intérêt sont différents de ceux de son âge : la vie, la mort, le bigbang, les dinosaures, la planète...
- Un questionnement quasi permanent. Pourquoi... et comment ... ? sont ses préférées pour étancher sa soif de comprendre et d'apprendre. D'ailleurs, à ce propos, l'adulte peut se sentir mal à l'aise, et pourra trouver l'enfant provocateur, impertinent ... alors que l'enfant cherche seulement à mettre du sens.

Pour exemple quelques mots de « Zébrillons » recueillis sur des forums

« ...Un jour, mon fils de 7 ans, répond assez distraitement aux questions que je lui pose. Je lui demande alors "mais donne-moi de vraies réponses". Il me répond "Mais oui maman, mais quand tu me poseras de vraies questions" (gloups) »

« J'étais en grande discussion avec ma fille de 4 ans, la vie la mort...et toi maman ? quand vas-tu mourir ?... Puis, une autre vie existe-t-elle après la mort ? Je tente une explication, puis

me rappelant de son âge, lui réponds, tu es encore un peu jeune pour comprendre ces sujets. Elle me répond « essaye toujours, tu verras bien si je comprends » ... »

- Une compréhension rapide qui rendra les répétitions (notamment en classe) vite ennuyeuses, donc il peut se mettre à penser à autre chose, gigoter, distraire les autres...
- Une remise en question permanente des règles et des lois qui lui semblent illogiques et à argumenter, voire même proposer à l'adulte des options qu'il n'avait pas envisagées.

L'effet Pygmalion négatif : « *La tendance à se conformer à l'attente du maître, bien décrite par Rosenthal et Jacobson qui ont mis en évidence « l'effet Pygmalion », va conduire dans ce cas à ce que je nomme “ l'effet Pygmalion négatif ” : L'enfant va tendre à renoncer à exprimer son véritable potentiel et se limiter à répondre à une demande qui le sous-estime. »* Terrassier J.C. (2015)

Cet effet Pygmalion négatif vaut également pour ses camarades, pour certains précoces, il est très difficile d'être en dehors du groupe, donc il préférera s'adapter quitte à « régresser ». C'est aussi ce que l'on appelle le « faux-self ».

Le Q.I. compensé est une méthode complémentaire d'évaluation de l'indication de la prise d'une avance scolaire. « *Le QI compensé s'établit en évaluant le niveau des réponses de l'enfant non plus en fonction de son âge réel mais en fonction de l'âge moyen des élèves qu'il va rejoindre dans la classe supérieure en prenant une avance. »* Terrassier J.C. (2015)

La liste n'est évidemment pas exhaustive ... je le rappelle, chaque enfant vit sa douance de manière différente, en fonction de son histoire, celle de sa famille, sa compréhension de son don, l'acceptation par l'entourage... et notamment le climat à l'école.

L'enfant précoce à l'école.

« Les études épidémiologiques estiment généralement que le taux de prévalence des EIP est de 2,3 % au sein de la population générale des enfants scolarisés, soit 1 à 2 enfants par classe. Ce taux correspond au critère d'inclusion des enfants dont le QI global est égal ou supérieur à 130, ce qui représente en France environ 200.000 EIP sur 10 millions d'élèves intégrés dans le système scolaire classique institutionnel (maternelle, école, collège, lycée). Si l'on rapporte ce taux de 2,3 % de la population des enfants entre 0 et 19 ans, soit environ 16 millions d'enfants, on trouve un chiffre de 370.000 enfants intellectuellement précoces. Et si l'on extrapolait ce taux sur l'ensemble de la population française, tous âges confondus, qui est aujourd'hui de l'ordre de 65 millions, nous arriverions à un chiffre de 1,5 million de personnes concernées par le haut potentiel d'intelligence. » *Ladislas Kiss – psychiatre. (2016)*
<http://www.futura-sciences.com/sante/dossiers/medecine-enfant-precoce-enfant-surdouegerer-precocite-1089/page/9/>.

Pour un enfant précoce, a priori l'école pourrait être un lieu passionnant, car « il va apprendre une multitude de choses », peut-être trouvera-t-il même des réponses à ses questions. Il va pouvoir rencontrer et jouer avec des camarades de son âge. Pour un professeur, ils représentent à peine 1% de leur classe.

Parfois c'est la déception, l'enfant précoce a besoin de questionner pour comprendre ce qui lui est présenté, et aime discuter les détails s'il n'a pas compris le sens. Il peut questionner le professeur au-delà du programme proposé.

Il n'a pas besoin que les informations lui soient répétées plus de 2 fois, il travaille vite et s'ennuie vite. Mais il est très critique envers lui-même, et contrairement à l'image qu'il peut donner, il est certain de ne pas tout savoir.

Sa pensée en arborescence complexifie parfois les problèmes. Il peut trouver une solution à un problème sans passer par le raisonnement « logique » au sens pédagogique. Il trouve la solution sans passer par un raisonnement linéaire.

Il n'hésite pas à solliciter le professeur si une situation lui semble injuste.

Il n'a pas les mêmes centres d'intérêt que ses camarades du même âge et préfère la compagnie des « plus grands » qui le considéreront comme un « petit ». Ils perçoivent très rapidement leur différence de centre d'intérêt, de mode de pensée, d'émotivité et certains d'entre eux vont se sur adapter pour créer un lien social, ne pas être seul à la récréation, ne pas être « l'intello, le fayot, mademoiselle - monsieur je sais tout ». Ils sont capables de s'inhiber intellectuellement c'est leur moyen de défense mais c'est aussi s'interdire d'être eux-mêmes.

La réaction de l'adulte est essentielle devant ces sollicitations, et tous ne sont pas à l'aise avec la précocité, ses forces et faiblesses. Il y a ceux qui y croient, qui ont envie d'aider ces enfants de la même façon que ceux situés de l'autre côté de l'échelle de Wechsler, ceux qui n'ont pas le temps, ceux que cela dérange car parfois les professeurs n'ont pas les réponses aux questions posées...

Sur internet, dans la presse, dans les livres sur les EIP, il y a de nombreux témoignages, articles qui dénoncent le mal être de ces enfants à l'école. Pour certains, comme cet enfant qui témoigne du calvaire qu'il a pu vivre à l'école (cf. en annexe 1), ils se font aujourd'hui entendre et attendent le respect de leur différence comme celle d'autres enfants. Mais, heureusement un grand nombre va plutôt bien, peut-être même pourront-ils « devenir ce qu'ils sont* ».

* « *Deviens ce que tu es* ». Nietzsche

1.3. Les Tests de QI : historique, utilisation, limites.

J.C Terrassier, « les tests ne créent pas davantage l'intelligence qu'une pendule ne crée le temps »

Historique

C'est à la fin du XIXème que des psychologues, anthropologues, psychiatres, de différentes nationalités commencent à travailler sur la mesure de l'intelligence. Il est intéressant de noter que même si les tests ont considérablement évolué car ils prennent en considération plusieurs formes d'intelligence, le référentiel logico-mathématique perdure, même au-delà des tests.



- Le Britannique, Sir Francis Galton (1822-1911) a étudié la transmission héréditaire des capacités intellectuelles, à travers de nombreux personnages de génie appartenant à des familles célèbres (*Hereditary Genius*, 1869). Il propose de mesurer le « génie » d'un individu par fréquence des sujets qui, dans la population, se situent au-dessous de lui ou parviennent à le dépasser. C'est ainsi qu'en 1884, dans son laboratoire d'anthropométrie de Londres, il utilise comme instrument de mesure les tables de « percentiles », qui permettent de voir quel pourcentage de la population dépasse un individu, pour chacune des mesures effectuées. Ce principe et cette méthode sont, depuis lors, restés en usage dans la psychologie différentielle sous la forme de l'« étalonnage » des tests.



- L'Américain James Mc Keen Cattell (1860-1944) travailla sur les temps de réaction puis sur le problème des différences individuelles et le point de vue de la performance différentielle. Il proposa, dans cette perspective, une méthode de détermination des seuils à partir de la mesure des temps de réaction. À partir de 1890, il met au point une série d'épreuves destinées à des étudiants et à utiliser le terme "Mental Test".



- Les Français, Alfred Binet (1857-1911) et Théodore Simon (1873-1961) ont mis au point en 1904, le premier test de mesure d'intelligence. Le Ministère de l'Éducation Nationale les avaient chargés de développer un test pour différencier les enfants souffrant d'insuffisances intellectuelles des enfants uniquement paresseux. Ce test appelé "échelle métrique de l'intelligence" était constitué de plusieurs composants tels que le raisonnement logique, l'identification des rimes et la désignation des objets.



- L'Allemand Wilhelm Stern (1871-1938), développe en 1912 une méthode pour déterminer le quotient intellectuel (QI). Il a eu l'idée de faire le rapport entre les résultats obtenus au test de Binet-Simon et l'âge réel de la personne. W. Stern définit le quotient intellectuel comme l'union, le rapport, entre l'âge mental et l'âge chronologique. La notion de quotient intellectuel est toujours utilisée, cependant, à partir de 1939, le mode de calcul change, grâce aux travaux de David Wechsler .



- L'Américain David Wechsler (1896-1981). Son test est l'outil de référence dans le domaine de l'examen clinique de l'intelligence, il la définissait ainsi : « l'intelligence est déterminée de façon multiple et a des facettes multiples. Ce à quoi elle fait toujours appel n'est pas une aptitude particulière mais une compétence d'ensemble ou capacité globale qui, d'une façon ou d'une autre, permet à un individu sensible de comprendre le monde et de réagir efficacement à ses défis ».

En 1917, D. Wechsler était psychologue dans l'armée américaine, chargé de l'examen individuel de l'intelligence de jeunes recrues qui, du fait de leur manque de maîtrise de l'anglais ou de leur faible niveau scolaire, ne pouvaient passer les tests collectifs d'intelligence. À cette occasion, il se rendit compte que le Q.I. était un indicateur imparfait des capacités intellectuelles d'un individu, car toujours influencé par des variables, telles que la personnalité, la motivation et les opportunités d'apprentissage. Comme ces facteurs ne pouvaient être éliminés des mesures intellectuelles, D. Wechsler en conclut que les tests d'intelligence devaient prendre ces facteurs en considération car selon lui : « Les tests d'intelligence ne peuvent pas mesurer tout de l'intelligence » (1944). Il créa donc les « Échelles suivantes »

1939 : WBIS Wechsler-Bellevue Intelligence Scale pour adultes

1949 : WISC Wechsler Intelligence Scale for Children

1955 : WAIS Wechsler Adult Intelligence Scale remplace le WBIS

1967 : WPPSI Wechsler Preschool and Primary Scale of Intelligence,

Après la mort de D. Wechsler, son éditeur a continué à améliorer les différentes échelles, en mettant à jour les normes et le contenu des épreuves, et en modifiant leur structure en fonction de l'évolution des modèles de l'intelligence. Ces tests et échelles sont universels.

Les dernières versions sont les suivantes :

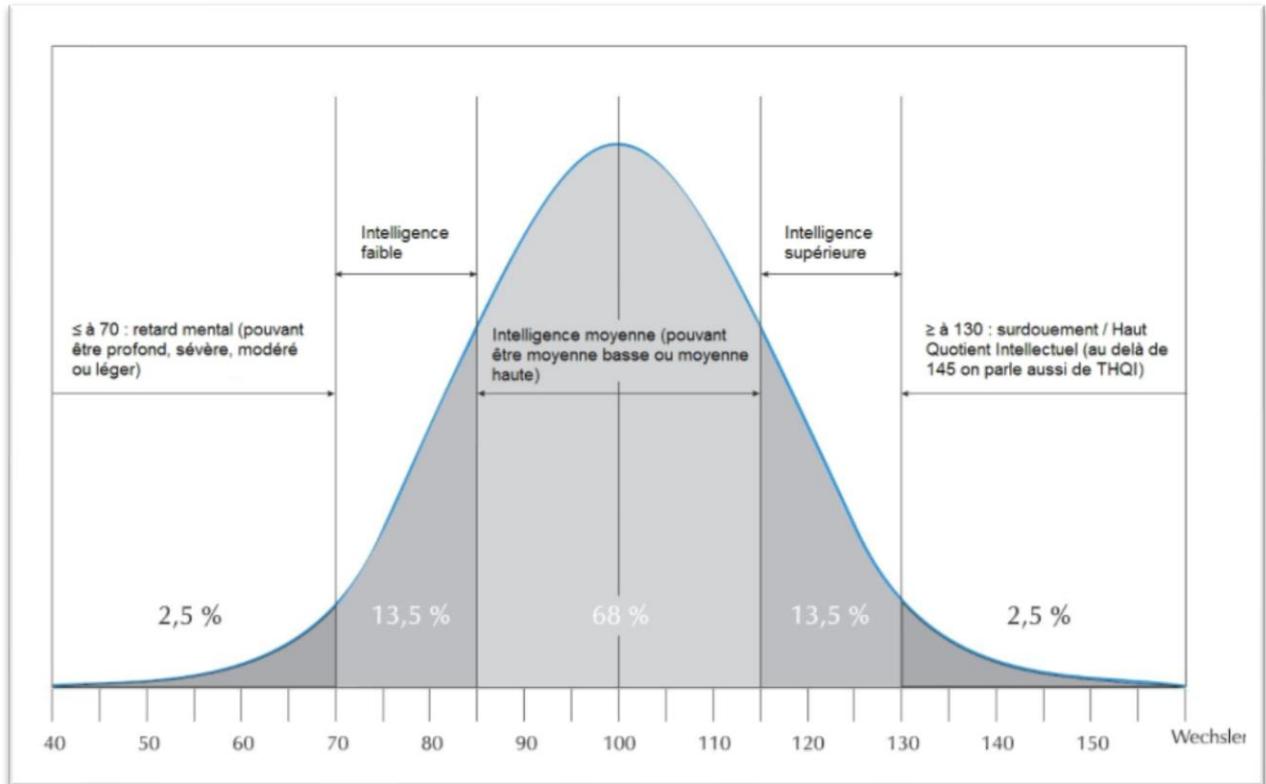
2016 : WISC V de 6 à 16 ans 11 mois (cf. : annexe 2)

2014 : WPPSI IV de 2 ans-6 mois à 3 ans-11 mois et 4 ans 7 ans-7 mois (cf. annexe 3)

2011 : WAIS IV à partir de 17 ans

À l'issue des tests, le Quotient Intellectuel Total (QIT) est calculé puis comparé aux autres sur L'Échelle de Wechsler (courbe de Gauss). Celle-ci montre la répartition statistique du QI de la population avec une moyenne à 100.

Ainsi, par calcul de deux écart-types, on peut définir le nombre de surdoués au-dessus du seuil de 130 de 2.5%. J.C Terrassier et A. Adda, estiment le seuil minimum à 125.



Le résultat du Quotient Intellectuel Total (QIT) ne donne une vue que très partielle du potentiel de la personne car dans chaque test de « Wechsler » il existe des subtests dont les résultats peuvent ne pas être homogènes.

Par exemple pour le WISC V, 5 indices sont pris en considération pour calculer le QIT : la Compréhension verbale (ICV), le Raisonnement fluide (IRF), les Aptitudes visuospatiales (IAV), la Mémoire de travail (IMT), la Vitesse de traitement (IVT).

Le QIT n'est pas la moyenne des notes obtenues à chaque indice. En effet, il existe d'une part un étalonnage pour chaque indice (correspondant à la somme des notes standard aux subtests principaux de l'indice), et d'autre part, pour le QIT, un étalonnage spécifique.

S'il existe de trop grands écarts (>15) entre les indices, il est parfois impossible de calculer un QIT et l'on dira que le profil est « hétérogène » ou « complexe ». Versus « homogène » ou « laminaire ».

Dans tous les cas, pour analyser les résultats, le psychologue tient compte des compétences spécifiques mises en évidence par chacun des 5 indices, ainsi que des résultats de chaque subtest.

Le psychologue regarde également la répartition des notes par rapport à la norme, analyse les forces et faiblesses du profil. Ses observations qualitatives, à savoir comment s'est comportée

la personne qui a passé le test, l'état de stress apparent... et son expérience clinique comptent également pour « évaluer » les résultats.

Un nombre ne rend pas forcément compte du potentiel total de la personne. Cela reste une photographie à un instant t, du fonctionnement cognitif d'une personne, cela ne mesure en aucun cas exactement son intelligence.

En revanche, la différence de résultats entre les subtests permet de mettre en exergue certaines difficultés, par exemple, il n'est pas rare de voir l'Indice de Vitesse de Traitement plus faible que les autres indices. Cela rejoint la difficulté qu'ont certains enfants avec l'écriture et le graphisme, graphothérapeutes et psychomotriciens peuvent être d'une aide précieuse.

Les autres intelligences.



Il m'est impossible de parler d'intelligence sans évoquer Howard Earl Gardner (1943 -) et sa théorie sur les intelligences multiples.

En 1983, Howard Gardner publie le livre « *Frames of Mind : the Theory of Multiple Intelligence* », dans lequel il critique l'emploi des tests d'intelligence dans le cadre de l'orientation scolaire des enfants. Il y défend l'idée que l'intelligence des enfants en échec scolaire aux États-Unis soit comprise différemment, les tests d'intelligence ne mesureraient pas plusieurs types d'intelligences qui ont également un impact sur la vie de l'enfant.

Les tests ne donneraient donc qu'une vue partielle du potentiel de l'enfant.

Il décrit sept types d'intelligences en parlant de capacité ou « *Ability* », qui évoque l'inné :

- L'intelligence musicale est la capacité à être sensible aux structures rythmiques et musicales. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui fredonne souvent, bat du pied, chante, se met à danser sur le moindre rythme et ceux qui saisissent facilement les accents d'une langue étrangère.
- L'intelligence kinesthésique est la capacité à utiliser son corps d'une manière fine et élaborée, à s'exprimer à travers le mouvement, d'être habile avec les objets. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui contrôle bien les mouvements de son corps, qui est tactile, habile en travaux manuels, aime faire du sport.
- L'intelligence logico-mathématique est la capacité à raisonner, à calculer, à tenir un raisonnement logique, à ordonner le monde, à compter. C'est l'intelligence qui a été décrite avec beaucoup de soin et de détails par Piaget en tant que " l'intelligence ". On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui aime résoudre des problèmes, qui cherche des relations de cause à effet, qui aime les structures et expérimenter d'une manière logique, qui préfère la prise de notes linéaire, etc.

- L'intelligence verbale est la capacité à être sensible aux structures linguistiques sous toutes ses formes. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui aime lire, qui parle facilement, aime raconter des histoires et en entendre, qui aime les jeux de mots.
- L'intelligence visuelle, spatiale est la capacité à créer des images mentales, et à percevoir le monde visible avec précision dans ses trois dimensions. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez celui qui a un bon sens de l'orientation, qui crée facilement des images mentales, aime l'art sous toutes ses formes, lit facilement les cartes, les diagrammes, les graphiques.
- L'intelligence interpersonnelle est la capacité à entrer en relation avec les autres. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui communique et entre facilement en relation, se mélange et s'acclimate facilement, aime résoudre les conflits, négocier, jouer au médiateur.
L'intelligence intrapersonnelle est la capacité à avoir une bonne connaissance de soi-même. On reconnaît particulièrement cette intelligence chez quelqu'un qui a une bonne connaissance de ses forces et de ses faiblesses, de ses valeurs et de ses capacités.
- L'intelligence naturaliste a été rajoutée aux sept précédentes par H. Gardner en 1996. C'est la capacité à reconnaître et à classer, à identifier des formes et des structures dans la nature, sous ses formes minérales, végétale ou animale. On la reconnaît chez quelqu'un qui sait organiser des données, sélectionner, regrouper, faire des listes ; chez celui qui est fasciné par la nature : les animaux et leurs comportements, les plantes, le fonctionnement du corps humain, qui a conscience des facteurs sociaux, psychologiques et humains.

L'une des principales critiques de la théorie de H. Gardner est qu'elle n'a jamais été testée expérimentalement comme les autres modèles fondés sur des mesures psychométriques. En même temps, comme nous l'avons vu avec les tests de Wechsler, ce qui est mesuré n'est pas forcément quantifiable...

Alors que dire de l'Intelligence Émotionnelle, concept créé par P. Salovey et J. Mayer & D. Caruso (1990) reprise en 1995 par Daniel Goleman dans son livre « *Emotional Intelligence* » ?

Il précise que « *les savoirs-faire cognitifs vous ouvrent la porte de l'entreprise, mais les habiletés émotionnelles vous aident à y progresser une fois entré* ».

Le modèle de Goleman comporte 4 grands concepts auxquels il lie des compétences.

- La conscience de soi : la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence, à les utiliser pour guider nos décisions.

- La maîtrise de soi : la capacité à maîtriser ses émotions et impulsions, et à s'adapter à l'évolution des situations.
- La conscience sociale : avoir de l'empathie, qui donne la capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir.
- La gestion des relations : la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits (Goleman, 1998).

Ce concept d'intelligence émotionnelle (IE) a donné naissance à d'autres tests dit de Quotient Émotionnel, il existe par exemple le BAR-ON ou l'outil EQ de TTI success Insights. Résultat d'un besoin compulsif de quantifier, rationaliser, même l'émotionnel ?

Le QE est prisé en entreprise, il démontrerait une meilleure capacité à travailler en groupe. Quant aux surdoués, la croyance perdue qu'ils auraient un QE inférieur à la moyenne, ce qui a été démenti et démontré qu'à minima, ils ont un QE « dans la moyenne » et le chercheur M. Zeidner, évoque le fait qu'un surdoué qui possède une bonne conscience de lui-même et une bonne régulation de ses émotions a naturellement une IE supérieure à celle d'un non-surdoué.

Pour conclure sur les tests et la douance, je crois que le résultat des tests ne fait pas le surdon.

Le surdon est une alchimie entre l'inné et l'acquis, qui est voué à involuer ou évoluer et particulièrement pour ce qui concerne le registre des émotions.

2. Le coaching de HPI : un catalyseur pour l'entreprise ?

Selon le dictionnaire Larousse un catalyseur est « une substance qui augmente la vitesse d'une réaction chimique sans paraître participer à cette réaction. Élément qui provoque une réaction par sa seule présence ou par son intervention. »

Proposer un coaching en entreprise, peut démontrer la prise en considération des individus par les organisations et témoigner d'une sorte de *modus vivendi* entre les intérêts individuels et organisationnels.

En effet, comment cette entreprise qui est un écosystème et dont l'intelligence collective au service de l'agilité contribue à en assurer la pérennité va-t-elle inclure l'individu HPI, ce drôle de « Zèbre » indomptable mais tellement riche de potentiels et talents ?

Le coaching de HPI pourra favoriser l'équilibre de cet écosystème en accompagnant :

- L'organisation dans son évolution vers l'inclusion de ces talents atypiques
- Individuellement le HPI, pour qu'il apprenne à s'appuyer sur sa douance et optimise son potentiel
- L'équipe dans et avec laquelle il travaille afin de sécuriser la cohésion d'équipe et laisser émerger l'intelligence collective
- Le manager du HPI pour accroître son efficacité relationnelle, voire parfois, le manager qui a du mal à admettre qu'il ne maîtrise pas le surdoué et confie ce rôle au coach ...

2.1. L'Adulte HPI dans l'entreprise, « un drôle de Zèbre » ?

« Le zèbre, cet animal différent, cet équidé qui est le seul que l'homme ne peut pas apprivoiser, qui se distingue nettement des autres dans la savane tout en utilisant ses rayures pour se dissimuler, qui a un besoin des autres pour vivre et prend un soin très important de ses petits, qui est tellement différent tout en étant pareil.

Et puis, comme nos empreintes digitales, les rayures des zèbres sont uniques et leur permettent de se reconnaître entre eux. (...) » J.Siaud-Facchin site cogito'z

Depuis les années 2000 et grâce aux interventions et travaux multiples, notamment de S.Côte, A.Adda, O.Revol, J.Siaud-Facchin, C. Bost Bon nombre d'Associations, de blogs, de sites dédiés aux Zèbres – surdoués and Co se développent. Le thème de l'enfant précoce est devenu courant, et génère toujours des réactions et débats contradictoires, pour-contre, mythe-réalité...

En revanche, les publications sur l'adulte surdoué restent plus confidentielles, comme si, en grandissant, l'enfant devenu adolescent s'était évaporé. Comme si ce nouvel adulte était un autre et l'on oublie la douance. Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, parfois il peut avoir laissé en berne son formidable potentiel, prix à payer pour être inclus dans un groupe. Donc les Adultes surdoués furent enfants précoces, le savaient-ils ? pas toujours voire pas souvent pour les quadras et plus. La « révélation » peut se faire tard, bien souvent, lorsqu'ils deviennent parents et sont « curieusement » (le bagage génétique est reconnu) confrontés aux difficultés rencontrées par leurs « Zébrillons », difficultés génératrices d'effet miroir. Ainsi, lors de conversations avec des parents d'EIP, j'ai régulièrement entendu : « maintenant que j'y songe, cela me rappelle mon vécu à l'école », « je n'ai pas envie que mon enfant soit surdoué, la vie ne sera pas simple pour lui », « je voudrais juste qu'il soit heureux », « je ne veux pas qu'il vive ce que j'ai vécu, et puis surtout, même adulte ça continue ».

En effet, les titres de livres concernant l'adulte surdoué n'incitent pas à l'optimisme, j'en veux pour exemple : « *différence et souffrance de l'adulte surdoué* » C. Bost-2013 (excellent ouvrage au demeurant), « *Trop intelligent pour être heureux ? L'adulte surdoué* » J. Siaud-Facchin-2008, « *L'adulte surdoué à la conquête du bonheur - Rompre avec la souffrance* » et « *L'adulte surdoué - Apprendre à faire simple quand on est compliqué* » M.de Kermadec-2016-2011, « *Adultes surdoués : cadeau ou fardeau ?* » V. Foussier et P. Vandamme-2017...

Alors ce Zèbre, pour autant qu'il connaisse son potentiel, commence par faire face à « rien n'est simple » et les prévisions météo des années à venir plutôt nuageuses. Sachant qu'il maîtrise l'art du camouflage, pas facile de le repérer pour qu'il soit reconnu dans l'entreprise. Et pourtant, cet adulte surdoué qui a souvent entendu qu'il était trop : sensible, rapide, rigoureux, intuitif, émotif, curieux, idéaliste, perfectionniste, critique aurait tous les potentiels pour contribuer aux besoins de l'organisation, y trouver sa juste place et s'épanouir. En effet, la pensée globale et spécialement intuitive de ces HPI leur permet des connexions entre des données apparemment disparates. Ils sont capables de conserver une vue d'hélicoptère tout en pouvant zoomer sur un point spécifique.

La complexité les stimule, la simplicité est ennuyeuse.

Leur curiosité fait sauter les verrous des à priori, pour s'ouvrir sur un monde multi : cultures, métiers, expertises, dimensions ... source de créativité.

Certes leur sens critique peut les amener à poser la question qui dérange, à être un peu trop « cash » dans leurs remarques.

Les adultes HPI ont aussi une intelligence émotionnelle développée, même si la régulation de leurs propres émotions n'est pas toujours optimisée, notamment pour les « profils complexes » (dont les résultats aux tests de Wechsler sont hétérogènes). Dans la pratique il leur est souvent reproché de camoufler cette hypersensibilité et de se montrer dur et rigide ...dépourvus d'empathie.

D'après Matthieu Lassagne (coaching et douance, mai 2017), voici en exemple de fonctionnement du « Zèbre intuitif » :

- Un problème est posé : il prend conscience de la problématique.
- Phase de conception : consciemment, il a le sentiment d'un mouvement permanent en arrière-plan, sans percevoir plus, à part peut-être des mini-fulgurances çà et là. Il va à ce moment-là explorer, se nourrir intellectuellement, parfois sur des thèmes qui ne sont pas forcément en lien direct avec la problématique mais ouvre d'autres possibles. Inconsciemment son cerveau trie à toute vitesse, ordonne, fait des liens, met en cohérence, modélise, crée de nouvelles connexions, calcule... Le risque dans l'entreprise ? vouloir aller trop rapidement et bloquer ce processus créatif, s'impatienter, rentrer en phase de stress, perdre confiance, ou ne pas oser s'avouer ses intuitions (faux-self)
- Phase de solution : consciemment c'est l'Eurêka ! Regain de confiance et d'estime de soi, rassuré d'avoir trouvé la solution à temps, finalement il ne serait peut-être pas un imposteur...Au niveau inconscient : une structure mentale cohérente sur tous les plans, qui se conjugue au présent et au futur, juste, solide, a été trouvée.

La question du secteur d'activité ou de la taille de l'entreprise ne se pose pas vraiment pour un « Zèbre », l'essentiel pour lui est l'environnement de travail dans lequel il va évoluer, quitte après quelques années à créer son propre environnement.

Dans les grosses structures il peut y avoir des rejets que la petite entreprise va elle éviter, elle a accepté les risques en recrutant le surdoué, il peut y avoir un effet bénéfiques/risques assumé.

Le HPI a besoin : de liberté d'action, d'autonomie, de confiance réciproque, de projets divers et complexes, d'horaires de travail flexibles, d'apprentissage permanent, d'efficacité, d'un cadre mais pas forcément de procédures, surtout si elles déterminent l'action et freinent la créativité. Il a besoin de créer, de faire des liens entre les gens, les concepts, les sujets. Également d'authenticité, d'une structure peu hiérarchisée qui laisse place à la critique, la confrontation et la résolution de conflit. Comme tout un chacun, prendre du plaisir dans son travail, être reconnu pour sa contribution, mais surtout avoir l'opportunité de pouvoir évoluer grâce à ses succès, sa loyauté, son expertise, ce qui pourrait potentiellement être plus « facile » dans une petite structure.

Quelques paroles de « Zèbres » au travail :

“Au bout de quelques mois, je vais voir la hiérarchie en leur montrant ce qui ne va pas et en leur proposant des changements. En général, ils n'aiment pas les remises en question et finissent par me sortir.”

“Au lieu de traiter une facture à la fois, et de ranger à chaque fois les exemplaires jaune, vert et bleu dans les dossiers suspendus correspondants, comme on m'avait montré, j'ai décidé de traiter toutes les factures, puis de trier les piles jaunes, vertes et bleues, et ensuite de les ranger d'un bloc. En une journée, je faisais le travail que mes collègues faisaient en une semaine. Elles sont venues me voir pour me dire d'arrêter mes conneries, parce que si je continuais, leur poste allait être supprimé.”

“Au bout de trois mois (voire moins), j'ai fait le tour de tout ce qu'il y avait à apprendre dans ce job, et je commence à m'ennuyer.”

2.2. Le coaching une discipline transversale en 3D

Le coaching : définitions et cadre.

Le coaching est étymologiquement issu du français « coche » qui (lui-même dérivé du tchèque Koczi ou hongrois Kocsis), au XVI^{ième} siècle, était une voiture de transport en commun, qui pouvait transporter jusqu'à 6 voyageurs et tirée par des chevaux. Le conducteur était le « cocher », il accompagnait les passagers vers leur destination choisie. La métaphore est intéressante car la posture du coach est bien celle d'accompagner son client afin qu'il atteigne son objectif.

En effet « le coaching consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans la définition et l'atteinte de leurs objectifs, au bénéfice de la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle » Linkup coaching – S. Plessis, J.L Avella Bagur.

La pratique du coaching est encadrée par un Code de Déontologie qui est un élément central dans la pratique professionnelle du métier de Coach.

Il spécifie les exigences de bonnes pratiques du coaching, vise à renforcer l'excellence permanente du coaching et a pour objet de :

- Définir des directives adaptées et des règles d'exercice professionnel responsable qui engagent tous nos membres
- Spécifier les comportements et agissements attendus de nos membres dans le cadre de leur relation avec des clients
- Guider le développement et la progression professionnelle des membres de l'EMCC sur la base de référentiels de compétence respectifs
- Orienter l'action des personnes qui ne se présentent pas comme coach professionnel, mais qui mettent toutefois en œuvre des compétences relevant du coaching dans leurs activités.

Le Code de Déontologie de l'EMCC France, est un document de 6 pages dont les chapitres sont les suivants :

- Les relations avec les clients : contexte, contractualisation, intégrité, confidentialité, interactions inappropriées, conflit d'intérêt, fin d'une relation professionnelle et responsabilités permanentes.
- La conduite professionnelle : préservation de la réputation du coaching et du mentorat, égalité et diversité, infractions au code de déontologie, obligations légales et réglementaires.
- L'excellence de la pratique : capacités professionnelles, supervision permanente, réflexion et développement professionnel continu.

Détail disponible en ligne sur : < (<http://www.emccfrance.org/deontologie-coach-mentors>)> [Consulté en octobre 2016].

La fonction rassurante du code de déontologie sera d'autant plus à l'œuvre dans le cas d'un coaching de HPI.

Le coaching externe.

Les coachs font généralement partie des professions dites « indépendantes » ou freelance, ils peuvent travailler en direct, en sous-traitance. Plus rarement salariés d'un grand cabinet. Quoi qu'il en soit, le rattachement à un Code de Déontologie est généralement demandé à l'occasion de référencements dans les entreprises et les organisations ou encore dans les appels d'offres.

La profession se développe toutefois dans les entreprises, pour des raisons de budget, de flexibilité...

Le Coaching interne.

Un coach interne est salarié de l'entreprise et exerce, le même métier qu'un coach externe. Cependant il cumule parfois 2 fonctions : une opérationnelle, souvent aux RH et la fonction de coach.

Le débat reste entier sur le fait d'internaliser une fonction qui impose une infaillible neutralité, une absolue confidentialité, une acceptation inconditionnelle et un grand recul critique.

Dans le cas qui nous concerne, celui des HPI, cela pourrait rajouter une contrainte ou une pression supplémentaire au coach interne, à lui de voir si dans ce cas il est en accord avec le Code de Déontologie.

Le témoignage suivant montre que le coach interne a préféré orienter son collègue vers un expert externe.

« Un coach interne de mon entreprise m'a proposé de contacter XX Manifestement il était sensibilisé au sujet des HPI. Il m'a expliqué que mon fonctionnement original n'était pas forcément très bien perçu par l'organisation et en tout cas pas du tout compris. Je ne comprenais pas ce qu'ils ne comprenaient pas. » En ligne sur <http://www.hpitalents.com/t-moignages.html>

La posture du coach.

Résulte d'un jeu d'équilibres, qui provient de la capacité à se remettre en question à tout moment, en s'ajustant à l'instant présent. Pour ce faire, elle suppose de maintenir une acuité sensorielle et cognitive à toutes les dimensions en jeu dans la situation et surtout sans être captif d'aucune.

Lorsque le client arrive en séance de coaching, la seule pensée que le coach « puisse » avoir est « je sais que je ne sais rien », ce qui favorisera la posture d'écoute active.

Pour y parvenir plus aisément, certains coachs s'octroient un « sas de décompression » avant les rendez-vous.

Cette posture d'écoute, de questionnement, cet art de pratiquer la maïeutique, s'appelle en coaching la position basse.

Par opposition à la position haute qui est celle du sachant.

Toutefois, le coach est invité à adopter cette position haute pour tout ce qui concerne les règles de fonctionnement, les modalités... c'est lui qui fixe le cadre.

Le client acceptera ou pas, auquel cas le coaching ne pourra pas se faire. Ce n'est pas aussi simple puisque, parfois le client tente consciemment ou pas de « faire bouger ce cadre ».

Par exemple, cette cliente qui arrivait à l'heure, mais qui systématiquement, même lorsque le coach lui signifiait la fin de la séance, pouvait continuer à parler, voire enchaîner sur une autre idée...

Charge au coach de rappeler les règles de fonctionnement, en position haute.

Le cadre peut être un sujet avec un HPI, car tout petit déjà, pour calmer ses angoisses existentielles, l'enfant précoce allait vérifier la solidité de ce cadre auprès des adultes. Et ce, bien souvent pour confirmer inconsciemment que ceux-ci étaient fiables.

Le contrat de coaching

En entreprise, le contrat de coaching individuel est un contrat tripartite : entre le « coaché », son manager et le coach. La demande initiale peut émaner des uns ou des autres : le salarié HPI, son manager, la DRH, La DG... Le nombre de séances est généralement de 10 de 1h30 à 2h chacune, avec une séance bilan de mi-parcours pendant laquelle le manager est présent.

Il peut parfois y avoir une demande « déguisée » de la part de l'entreprise. Selon Dominique-Hélène Wierzchowski dirigeante du cabinet Kerenog Conseil, dont une proportion non négligeable de sa clientèle est HPI, « *Les employeurs « achètent » les talents des surdoués (valeurs intrinsèques) et ne veulent pas connaître les scories y afférant (valeurs extrinsèques), alors dans ce cas, la proposition du coaching pourra être manipulateur avec comme demande de fond « il doit faire des efforts et s'adapter, sinon il partira ! » »*

Cette demande « déguisée » peut tout à fait exister pour des collaborateurs non HPI. Encore une fois, la posture du coach est essentielle pour être en lien avec le code de déontologie.

Pour ce qui concerne le coaching d'équipe, la demande peut émaner du manager hiérarchique ou transverse (dans le cas de projet) et/ou de son n+1, auquel cas, là encore nous aurons un contrat tripartite. Cette fois, l'intervention du coach se fait par demi-journées ou bien journées entières regroupées ou non. Le nombre est à déterminer en fonction de l'objectif.

Enfin, lors de coaching stratégique lié à l'organisation, le contrat se fait généralement avec la Direction Générale, les modalités d'application sont déterminées en fonction de l'objectif.

En conclusion, le coaching est une discipline transversale en 3D car :

- Le coach peut intervenir à tous les niveaux de l'entreprise : individu, équipe, organisation.
- La profondeur de son champ d'intervention varie en fonction de l'objectif.
- Sa pratique est construite sur des apports théoriques et techniques émanant d'approches diverses centrées sur la personne et son interaction avec son environnement.

2.3. Les besoins de l'organisation : cultiver les talents

Comme souligné en introduction, les enjeux environnementaux, démographiques, technologiques nécessitent une proactivité et flexibilité sans précédent.

Pour exemple, voici ce que propose le site de l'EM Lyon, qui prépare les futurs acteurs de ces évolutions.

« Être un maker aujourd'hui signifie prendre en main son destin, être acteur et entrepreneur de son existence, dans une démarche collaborative, en passant du « Do It Yourself » au « Do It Together ». Ce concept reflète notre vision de l'entrepreneur : celui qui essaie, expérimente, se trompe, recommence, apprend en marchant. L'entrepreneur doit aujourd'hui combiner cette dimension du faire, et du faire vite, avoir une capacité à anticiper, brasser des idées, les cultiver, voir avant les autres et faire plus vite que les autres. Entrepreneur d'EM Lyon business school est un maker et un early mover. Bref, un early maker. » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.em-lyon.com/fr/Early-Makers>

Les concepts d'entreprise agile, d'intelligence collective laissent entrevoir, sinon de la proactivité, a minima une réactivité fulgurante et une capacité à faire évoluer les organisations, les produits et les services pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et anticiper ceux d'après-demain, en complète cohérence avec le « Early-maker » précité.

Ceci est possible grâce à un esprit collaboratif, ce qui sous-tend que chaque talent et potentialité soit reconnu pour qui il est et valorisé dans l'entreprise.

Comment cela s'exprime concrètement aujourd'hui dans l'entreprise ? Quelle culture faut-il pour qu'elle autorise les salariés à être des « makers » ?

Qu'est-ce qu'un talent ?

Selon le Petit Larousse, c'est : *« une aptitude particulière à faire quelque chose ou une capacité, don remarquable dans le domaine artistique, littéraire ou bien une personne douée en telle activité »*. Selon le « Cambridge Dictionary », c'est *« (someone who has) a natural ability to be good at something, especially without being taught »*.

Les définitions sont nombreuses mais convergent toutes vers l'inné, une aptitude exceptionnelle liée à une activité en particulier, l'innovation et la créativité.

Le Talent se trouve partout, dans les grandes entreprises, comme chez l'artisan, le commerçant du coin de la rue. D'ailleurs, lorsque qu'un client est content du talent de son pâtissier, coiffeur... que fait-il ? il lui dit, il revient, quitte parfois à payer un peu plus cher, car le professionnalisme se reconnaît et a un prix. Et ce même client, pour peu qu'il soit manager, comment agit-il dans son entreprise avec les talents qui l'entourent ?

Les Directions Générales ont pris conscience de l'importance de la gestion des talents, pour illustration, le « Talent Management » est apparu depuis quelques années aux Etats-Unis,

comme étant un service stratégique de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

L'objectif étant de maintenir l'agilité et les performances de l'entreprise à un haut niveau, en se basant sur les capacités et potentiels de son personnel sur le long terme. L'humain devient un asset immatériel.

C'est la « guerre des talents » ; les recruter, les garder, entretenir leur motivation, les détecter, les développer devient une priorité. Le concept n'est pas nouveau car évoqué dans les années 90 par P. Drucker, mais la mise en œuvre semble désormais devenir urgente.

Encore faut-il que l'entreprise définisse de quels talents a-t-elle besoin, peut-être sont-ils déjà présents ? Comment les détecter ? Si l'on retient la notion de don dans la définition du talent, alors bien évidemment, l'adulte surdoué-le HPI-le Zèbre est au premier rang de ces collaborateurs (quelle que soit leur fonction) qui potentiellement pourraient contribuer à l'agilité de l'entreprise.

Comment aujourd'hui les entreprises prennent-elles en considération le don intellectuel ?

Quelle communication est faite autour du HPI ? Quel serait l'avantage pour un salarié HPI de se « démasquer » ? Qu'en est-il des préjugés sur les HPI ? de la part de la DG, DRH, managers, collaborateurs ?

Existe-t-il des programmes, des accompagnements pour les surdoués ?

Le sujet semble soit très peu abordé en entreprise, soit tabou, car après de multiples recherches, j'ai réussi à trouver UN exemple...2 salariés du groupe Airbus ont créé un réseau interne dont l'objectif initial est d'aider et soutenir les HPI, de faire connaître leurs besoins spécifiques et de créer un laboratoire d'idées pour montrer ce que peuvent apporter à l'entreprise ces salariés. Selon Christian Charlier, un des fondateurs, « *Nous avons d'abord convaincu le département diversité de la nécessité de faire quelque chose pour les gens doués. Puis grâce à la digitalisation de l'entreprise, nous avons utilisé l'opportunité de pouvoir créer des réseaux sociaux, J'ai proposé à ma collègue Céline Tovar d'ouvrir la communauté My Gifted Network* ». [En ligne]. Disponible sur : <https://toulouzebre.fr/2016/05/26/reseau-haut-potentiel-chez-airbus/> [Consulté en août 2017].

Peuvent-ils être intégrés dans les programmes pour HIPO au sens RH ?

Les process et techniques de recrutement intègrent-ils la thématique des HPI ?

Quels sont les enjeux de sa prise en considération ? La question du HPI est-elle une question d'ordre personnel, managérial, stratégique, RH, organisationnelle, de santé au travail ?

Nécessite-elle des ajustements dans la gouvernance d'entreprise voire un changement de paradigme ?

Comment se positionne aujourd'hui l'entreprise vis-à-vis des HPI ? Parfois engoncée entre process, norme et procédures, quelle place est laissée à « *l'early maker* » ?

3. Coaching individuel de HPI dans l'entreprise, un coaching distinctif ?

L'entreprise a besoin de talents à la pensée visionnaire, transverse, globale, innovante mais également d'experts investis et performants. Cependant recruter ces Talents a parfois une contrepartie.

Les HPI ont besoin d'être rassurés écoutés avec leurs différences, stimulés pour laisser libre cours à leur créativité, de pouvoir confronter des idées sans être censurés. Témoignage de D.H Wierzchowski qui accompagne les HPI « *Le surdoué manque souvent de « sensibilité positive » avec les « organisateurs » et La « structure ».*

J'ai précédemment largement évoqué le profil de l'adulte « Zèbre », pour le coach ce devrait être un client comme un autre, ayant une demande, un objectif qui se définit parfois en plusieurs séances.

« Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien, trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses. » Socrate

Il suffirait donc que le coach « *interroge bien* » son client HPI ou non pour qu'il élabore, revisite ses croyances... et trouve lui-même les réponses qu'il est possible pour lui d'envisager au moment du coaching.

Rappelons qu'une dizaine de séances est généralement prévue et que chaque client a son rythme propre de développement, lié à son histoire, son potentiel d'élaboration... L'habileté du coach fera la différence dans l'atteinte de l'objectif.

En théorie, la pratique du coaching de HPI n'aurait rien de distinctive, or en pratique, de la relation d'accompagnement naît l'intersubjectivité.

Une relation transférentielle et/ou contre-transférentielle se mettrait-elle en place ?

Le transfert est le déplacement d'un sentiment ou d'une émotion ressenti par le client envers son coach. Le client noue un lien dans lequel il met le coach dans les positions liées à son histoire, de sentiment amoureux, filial, fraternel....

Le client place le coach dans la position de sachant (cf. position haute). C'est aussi un moteur pour que le travail se fasse. Donc le transfert est nécessaire HPI ou pas.

Le contre-transfert désigne le sentiment conscient qu'éprouve le coach au regard du vécu, de l'histoire et du comportement du client. Mais l'on pourrait aussi dire que le contre-transfert est en fait du transfert, car c'est ce que met le client dans la relation qui engendre le contre-transfert chez le coach.

Un des moyens de réguler le transfert une excellente connaissance de la « théorie », qui permet au coach de se mettre à distance, repérant les éléments de transfert et de se centrer sur le client en ajustant sa posture.

Y-a-t-il un risque d'identification si le coach est lui-même « zébré » ?

Donc en quoi le coaching individuel de HPI est-il différent, est-ce le client qui est différent ? le coach qui devrait l'être ? sa pratique adaptée au HPI ?

3.1. Le client HPI, un client atypique ?

Nous ne reviendrons pas sur les spécificités de l'Adulte HPI, mais que le « Zèbre » ait connaissance ou non de sa douance, je tiens à évoquer à nouveau le sentiment de décalage, parfois d'incompréhension avec ses collègues ou son manager ainsi que les notions d'engagement, de qualité, d'exigence, de justice qui lui sont chères.

Voici le début du témoignage de Bernard, en ligne sur <http://www.hpitalents.com/t-moignages.html>

« Je suis membre d'un comité de direction. Mes collègues me renvoyaient régulièrement mes brutalités et mes intolérances. Tout cela était incompréhensible pour moi. Ma vision des choses était le respect du professionnalisme, la rigueur, la qualité du travail bien fait et ... ne pas perdre de temps inutilement. Manifestement je voyais des choses (et le comportement des gens) qu'eux ne voyaient pas. Notre niveau d'exigence n'était pas le même manifestement. Pour moi, à un certain niveau de responsabilité c'est « tolérance zéro ». Un membre du CODIR, avec l'appui du DRH, m'a suggéré de prendre contact avec XXX. Il avait participé à une de ses conférences. Je ne voyais pas du tout l'intérêt de travailler avec un coach. Je maîtrisais tout et je n'avais besoin de personne... »

Comme l'atteste ce témoignage, qui concorde avec d'autres, le problème du HPI dans son travail peut venir de ses relations avec ses :

- pairs « personne ne me comprend... »
- collaborateurs « ils ne comprennent rien... »
- N+1 « ils ne sont pas dignes d'être mes boss... »

En effet, ces sentiments et notions auront un impact dans la manière qu'aura l'adulte HPI d'aborder le coach.

De plus, selon une étude faite par le cabinet Kerenog, les HPI arrivent en coaching plus réfractaires que les autres non HPI. La principale raison qui les amène, était la recherche d'un « apprentissage de plus versus une technique ou une expertise de plus à maîtriser » et ceux-là avaient peu conscience qu'apprendre un nouveau comportement pouvait constituer un véritable effet de levier pour tous les acquis antérieurs au coaching ...

Que le coaching lui ait été « proposé-suggéré » ou bien qu'il en ait été l'initiateur, ce client atypique va consciemment ou non, « tester » le coach.

Non pas pour démontrer une quelconque supériorité, ni pour jouer à « je vais te coincer », mais simplement parce qu'il aura besoin de valider qu'il peut « cette fois-ci » avancer à découvert. N'oublions pas que nous sommes ici dans le cadre de l'entreprise et que cet adulte « revient du pays de son enfance », avec des souvenirs plus ou moins heureux de ses expériences d'apprentissage. Il a appris de ces expériences et a acquis des réflexes, des attitudes, des comportements qu'il pensait appropriés pour faire face à ces expériences de l'époque. Et si son vécu à l'école fût douloureux et que le HPI n'a pas été aidé pour panser ses blessures, alors le schéma risque fort de se reproduire en entreprise.

Par ailleurs, selon D.H Wierzchowski « J'ai aussi constaté que ces surdoués ont également beaucoup de mal avec leur famille déclarant « détester la médiocrité » et du coup manifestant bien peu de bienveillance avec les erreurs des parents (descendants ou ascendants) ». Ce qui peut laisser à imaginer quel niveau d'exigence il peut avoir pour la qualité du coach.

Il peut donc avoir une attitude de méfiance sur le process, d'exigence sur le coach et être amené à se poser des questions comme par exemple : « *Le coach est rémunéré par l'entreprise : vais-je pouvoir me laisser aller à être naturel ? ce que je vais dire ne va pas être « retenu contre moi » ? Y aura-t-il un rapport à mon N+1 ? Le coach, y connaît-il quelque chose à la douance ? Ce n'est pas comme si j'avais le choix... »*

Lors du premier entretien, il risque donc, à l'instar des anémones de mer « sortir ses multiples antennes » pour « sentir » les compétences du coach, son authenticité, évaluer son ouverture, savoir s'il pourra avoir confiance. Laisser aller son intuition qu'il a si développée.

Le feeling est important pour créer un rapport collaboratif efficient, pour cela, il est courant dans l'entreprise, de proposer au « coaché » de choisir entre plusieurs coachs.

Pour quelles raisons particulières un « Zèbre » solliciterait-il un coach ?

Selon D.H Wierzchowski « *Le plus souvent dans le contexte de l'entreprise, il y a un manque de concret et de limbique*, associé à sa différence, avec un point différenciant selon qu'il laisse aller ou pas son intuition... souvent le surdoué manque de sensibilité positive avec les « organisateurs » et la structure ».*

*limbique : pour référence au « cerveau trionique » de Paul Mc Lean cf. annexe 4 et 5, le cerveau du HPI

Donc compte tenu de ce que nous avons évoqué dans les chapitres précédents, nous pourrions imaginer que le collaborateur HPI aurait besoin entre autres, de :

- Trouver les clés de synchronisation des repères avec ses collègues
- Clarifier ses zones d'excellences et ses axes de développement, exit « le syndrome de l'imposteur »
- Développer sa confiance en lui, oser être lui-même
- Construire des relations authentiques, laisser le « faux-self » à la porte de l'entreprise
- Capitaliser sur sa pensée en arborescence et la rendre « compréhensible » aux autres
- Écouter son hypersensibilité et apprendre à mieux gérer ses émotions
- Pouvoir accepter du 80/20, et laisser parfois de côté son perfectionnisme
- Développer son leadership

La liste n'est évidemment pas exhaustive.

Voici des témoignages de HPI, qui démontrent de 2 approches différentes dans la sélection des coachs. En ligne sur <http://www.hpitalents.com/t-moignages.html>

« Le service RH de l'entreprise m'a proposé un accompagnement pour me permettre une « meilleure intégration » dans l'entreprise. Ils trouvaient que j'avais des difficultés à communiquer avec les autres et que je n'étais pas facile à manager. Après avoir rencontré plusieurs coachs, j'ai retenu XX. »

« Un coach interne de mon entreprise m'a proposé de contacter XX Manifestement il était sensibilisé au sujet des HPI. Il m'a expliqué que mon fonctionnement original n'était pas forcément très bien perçu par l'organisation et en tout cas pas du tout compris. Je ne comprenais pas ce qu'ils ne comprenaient pas. »

Quel(s) que soit le(s) motif(s) initiaux de la demande, le « Zèbre » a besoin de ce catalyseur qu'est le coaching pour prendre sa place au cœur de la performance de l'équipe et de l'entreprise.

En revanche, il a besoin que les motivations réelles de l'entreprise, son N+1...soient explicites pour être, a priori, dans une démarche collaborative. Parfois un coaching est conseillé par la DRH lorsqu'un collaborateur HPI ou non... a un comportement qui apparaît comme n'étant pas « Corporate » alors pour des raisons de droit du travail, la RH se doit de proposer des solutions à l'employé ...

Ces raisons sous-jacentes n'échapperont pas au regard d'aigle du HPI.

Donc client HPI ou non, la démarche pour solliciter un coaching est identique, quelles que soient les raisons pour lesquelles un coach est sollicité, le client HPI, « fera passer une IRM » au coach alors que celui-ci pense être « photographié ».

In fine, le client HPI est avant tout un client avec ses singularités.

3.2. Le coach de HPI, un profil spécifique ?

En relation d'accompagnement avec un « Zèbre », le coach va être avant tout exposé à lui-même avec une intensité plus forte qu'avec d'autres clients.

Le talent du coach résidera dans sa capacité à accueillir et comprendre son client HPI.

La probabilité pour que le coach soit lui-même un « Zèbre » est plutôt faible, bien qu'il existe des coachs qui se soient spécialisés dans l'accompagnement de personnes HPI et/ou ayant des Troubles Déficitaires de l'Attention – Hyperactivité et/ou ayant le syndrome d'Asperger.

Est-ce une garantie que le coach soit HPI ? non, mais certains le laissent entendre.

Parfois ce peut-être un critère de sélection du coach, cela a-t-il du sens ? Qui est-il censé rassurer ? le coach ? le coaché ? l'entreprise ?

Suite du Témoignage de Bernard, en ligne sur <http://www.hpitalents.com/t-moignages.html>

« ... Je maîtrisais tout et je n'avais besoin de personne... Pour respecter mon engagement je me suis acquitté de ce que je pensais être une formalité. En fait cela a été un basculement dans ma pratique professionnelle. Je n'avais jamais rencontré quelqu'un qui pouvait aussi bien me connaître, en si peu de temps, et pouvait me laisser parler sans que je sois obligé de donner des explications complémentaires pénibles. Cela a été une vraie découverte et un monde nouveau s'est ouvert pour moi. Je sais que j'ai eu un test de QI étant jeune mais on ne m'avait jamais expliqué ce que cela pouvait signifier, du moins pas à ce point-là. J'ai l'impression d'avoir perdu un temps précieux. Ce temps j'en ai rattrapé une partie en découvrant des informations sur ce qui était inaccessible pour moi : « le monde normal » et le « vrai monde des adultes surdoués ». Je ne savais pas non plus qu'il existait des professionnels pour nous aider à mieux fonctionner en entreprise. J'ai compris ce que les autres voyaient, à juste titre, comme de la maltraitance, ce qui n'était pour moi que de l'exigence légitime et de l'éthique professionnelle. Le niveau de mes valeurs et mon besoin de justice est incompréhensible pour les autres. J'ai découvert aussi un concept nouveau et libérateur : devenir hybride. C'est ce que je m'efforce de faire depuis. Je deviens de plus en plus digeste et plus accessible pour les autres. La qualité de ma communication et de mes échanges a dû passer par un compromis acceptable avec mes valeurs, pour devenir plus tolérant et plus sociable envers mes collègues et mes collaborateurs, tout en recyclant utilement mes niveaux de valeurs sans les perdre. Moi qui pensais tout contrôler, je ne m'attendais pas à ce que quelqu'un puisse m'apporter autant. »

Ma perception de ce témoignage est que le client a eu l'impression d'être en terrain connu, que pour une fois, il était inutile d'expliquer (la parole comme l'écriture sont moins rapide que

la pensée brute) ce qui, pour un HPI, est particulièrement consommateur d'énergie et de temps.

Puis manifestement ce client savait son intelligence puisqu'il avait passé les tests étant jeune, mais n'avait pas conscience de ce que représentait sa douance. Cela souligne non seulement l'importance d'expliquer aux personnes qui passent les tests de Wechsler l'incidence de leurs résultats sur leur relation à l'autre. Il va sans dire, que les explications sont de niveau différent en fonction de l'âge auquel les tests sont passés. Mais aussi l'importance que le coach connaisse a minima les spécificités des surdoués afin de les détecter rapidement et d'être plus efficient dans son questionnement.

Grâce au coaching et à ce coach, membre de MENSA (association internationale de HPI, fondée en 1946 au Royaume Uni), qui connaît les spécificités de la douance, le client a pu conscientiser les différences entre ce qu'il appelle « le monde normal » et le « vrai monde des adultes surdoués » et ainsi faire évoluer son comportement pour avoir des relations de travail plus apaisées.

Donc, si le coach est HPI, le bénéfice apparent pour le client est une compréhension plus rapide de ses singularités, un questionnement plus ciblé, alors peut-être une élaboration facilitée et des résultats visibles plus rapidement.

Le risque principal si le coach est HPI, est une identification au client, qui peut avoir pour conséquences de projeter sur le client ses propres sentiments, perceptions. C'est-à-dire que le coach va « mettre son histoire » dans celle de son client pour peu que la problématique du client fasse miroir au coach. Le problème de cette posture est qu'elle rend sourd à l'autre, au client et de fait le coaching perdra de son efficience.

Donc la posture « basse » du coach pourrait être mise à l'épreuve et des « jeux psychologiques » pourraient émerger.

Je pense notamment au Triangle dramatique du Dr Stephen S. Karpman, outil d'Analyse Transactionnelle, dans lequel il existe 3 rôles :

- Le Persécuteur : considère que le responsable du problème c'est l'autre donc critique, blâme, accuse l'autre. Sa position de vie est +-, c'est le Parent Normatif négatif.
- La Victime : se plaint, est passif par rapport à son problème, ne fait pas de demande claire ou adéquate. Sa position de vie est +- ou --. Ce peut être l'Enfant Adapté soumis.
- Le Sauveur : impose son aide, aide l'autre à son propre détriment, propose une aide pour laquelle il n'a pas la compétence ou une aide « hors la loi ». Sa position de vie est +-. C'est le Parent Nourricier négatif.

Chacun entre en relation avec l'autre en prenant un des 3 rôles. Le Triangle est appelé Dramatique car les rôles tournent. Par exemple, un « Sauveur » propose à son collègue, qui ne lui a rien demandé de porter à sa place le courrier à l'accueil du bâtiment. Si la personne

refuse, elle va devenir le « persécuteur » de l'ex « sauveur » qui va se retrouver « victime » de quelqu'un qui décidément ne veut pas accepter son aide.

Dans le cas du coaching, les indices qui pourront faire penser que le Triangle dramatique est à l'œuvre sont par exemple :

Si le coach :

- Répond à une demande implicite non formulée
- Accepte de faire quelque chose alors que rien ne l'y oblige et qu'il ne souhaite pas faire
- Accepte de travailler en dehors du contrat
- Accepte que son client gratifie et encourage son narcissisme

Si le client :

- Demande régulièrement l'avis du coach
- Gratifie systématiquement le coach
- S'arrange pour ne pas respecter le cadre du coaching (arrivée en retard, durée des séances...)
- Surinvestit le coaching : idéalisation - déception

Cela étant, nous pouvons retrouver, les mêmes indices si par exemple, le coach a été manager et que son client « apporte » un problème managérial.

Ce qui nous renvoie à la posture du coach, son expérience, sa maturité dans le travail sur lui, sa capacité à prendre du recul et à être clair avec ses propres émotions, à ne pas s'impliquer émotionnellement, à son Intelligence Émotionnelle et ... au code de déontologie.

Selon D.H Wierchowski « *si le coach est lui-même Zébré il ne peut devenir un bon coach que s'il a travaillé « sur lui », cette position différentielle partant, et avec un bon superviseur il atténue le risque d'identification* ».

À contrario, Imaginons que le coach ne soit pas HPI, quelles questions peut-on se poser ?
Connaît-il le sujet de la douance ?

- Il pourrait ainsi repérer plus rapidement les fonctionnements spécifiques du « Zèbre ».
- Si oui, cela laisse imaginer que le coach aura su dépasser les idées reçues pour être pleinement dans « l'acceptation inconditionnelle et la bienveillance » de son client
- Si toutefois son client n'a pas conscience de sa douance, le questionnement du coach peut faire émerger des potentialités.

Selon D.H Wierzchowski « *un moyen de les détecter pour gagner du temps est de leur poser des questions sur leur comportement en classe (ennui, avance ou manque de confort dans les rythmes scolaires), en famille ... en sport etc. ...* »

A-t-il des à priori sur lui-même en se questionnant personnellement quant à sa capacité à accompagner un HPI ?

- Et s'il éprouvait de la difficulté à suivre la logique de son client, et/ou sa vitesse de raisonnement ?
- Et si la douance du « Zèbre » provoquait chez lui une admiration ou une soumission excessive de sorte qu'il ne puisse plus travailler avec la distance suffisante, et par exemple userait de la séduction, voire de la flatterie ? cette réaction contre transférentielle peut exister également dans une moindre mesure chez les coachs HPI.
- Et si l'hypersensibilité de son client, sa compréhension intuitive des événements et des gens, ses émotions visibles le submergeaient ?
- Et si le décalage était tel que cela empêche l'alliance de s'établir ?

Le coach peut avoir des craintes sur le fait d'accompagner un « Zèbre », ou sur son client lui-même, mais cela le renvoie à ses propres incertitudes que nous venons d'évoquer.

3.3. Le processus de coaching et les techniques d'entretien revisité ?

Le processus de coaching est régi par : le principe du cadre, l'analyse et la typologie des demandes et le Protocole de Formulation et Détermination de l'Objectif (PFDO).

En cela, coaching de HPI ou pas, le processus reste identique. En revanche, le coach de HPI devra être vigilant sur quelques aspects de ce processus que nous allons rapidement balayer.

Le principe du cadre.

Le premier entretien, différent de la première séance de coaching, a pour objectif de rencontrer le client et de lui permettre d'évaluer la démarche en situation, puis de décider en connaissance de cause s'il souhaite poursuivre et renouveler ce premier choix, en fonction de son ressenti.

Pour ce faire le coach et son client final potentiel :

- Exploreront ce qui motive le client à effectuer cette démarche, les objectifs qu'il se donne et les critères d'atteinte de ceux-ci

- Préciseront le type d'approche personnalisée pour répondre à sa préoccupation
- Convieront des modalités pratiques de l'accompagnement demandé (rythme et durée des séances, lieu et horaires, honoraires, modalités spécifiques)
- Ils s'assureront de la cooptation mutuelle.

Cet entretien préliminaire au coaching ne nécessite pas de préparation particulière de la part du client, ni du coach. Pour ce qui concerne les honoraires : cette première séance, de prise de contact et de découverte, est offerte.

Dans l'entreprise, lorsque le collaborateur aura choisi son coach, l'accord tri partite pourra avoir lieu.

Première séance de coaching, définir le cadre : c'est à dire organiser l'espace-temps et travail entre le coach et son client, à savoir :

- Présenter au client le code de déontologie auquel le coach adhère
- Définir le lieu, la durée, la fréquence des entretiens, les modalités de report / annulation de rendez-vous
- Préciser la disponibilité du coach en dehors des entretiens et les modalités de contact s'il y a lieu
- Expliquer les séances d'évaluation intermédiaire de l'avancée du processus avec le N+1
- Expliquer les engagements réciproques du coach et du client avec par exemple la règle des 3P :
 - Protection : confidentialité, bienveillance, contrat, écologie...
 - + Permissions : s'autoriser à, faire ou pas, être d'accord ou pas, questionner...
 - = Puissance : engagement et implication dans le processus, se responsabiliser ...
- Les modalités financières, sont généralement conclues avec soit la RH, le service achats, ou le N+1.

Puis, à chaque séance de coaching, le processus reprend les étapes suivantes :

- Avant l'entretien, pour le coach, être en posture d'ouverture et d'empathie.
- Relire ses notes des entretiens précédents.
- Accueillir son client, restaurer la relation, clarifier la demande pour cette séance-ci, déterminer l'objectif et par la suite valider les objectifs intermédiaires,
- Puis, explorer le présent, définir les besoins, identifier les ressources et obstacles, élaborer une stratégie d'action, susciter l'engagement,
- Enfin, terminer le travail puis l'entretien.

De l'exploration du présent à la stratégie d'action, il peut arriver que le client ait une difficulté réelle à se focaliser sur la bonne information.

En effet, pour traiter une information, son cerveau va activer plusieurs zones simultanément tandis que le cerveau du reste de la population traite les informations dans des zones bien localisées en fonction de leur application. Les 5 sens suralimentent son cerveau, donc il a, ce que l'on appelle un « déficit de l'inhibition latente » qui est un « filtre » qui permet de trier les informations importantes de celles qui ne le sont pas. Et le cerveau des HPI les traite toutes avec la même importance et pourra alors sembler être confus et dispersé.

C'est à propos du processus que le coach devra être vigilant et valider explicitement chaque étape avec son client. Revenir sur le cadre si nécessaire.

En effet, le client HPI peut avoir des réflexes de « faux self », et si le coach baisse la garde, l'attitude de sur adaptation peut lui échapper. Particulièrement dans le contexte de coaching dans l'entreprise.

De plus, le client HPI a besoin de clarté sur le déroulé des séances, donc le coach peut préciser après avoir « restauré la relation », quelles seront les étapes suivantes.

La Position haute du coach sur le cadre et basse sur le contenu est particulièrement nécessaire avec cet adulte qui a pour habitude de questionner le cadre.

Les outils opérationnels du coach en termes d'écoute active que sont : la synchronisation, la reformulation, la calibration restent les mêmes que son client soit HPI ou non.

En revanche, le coach pourra utiliser des outils différents, car très vite, le HPI repèrera par exemple le questionnement à répétition et il pourra anticiper la question suivante. Pourquoi pas, à charge du coach de garder en tête qu'un HPI peut vite s'ennuyer s'il a compris le mécanisme. Cela ne signifie pas qu'il n'a rien à en apprendre, mais c'est un des travers du HPI, de passer à autre chose s'il pense « comprendre ».

Ce qui est confirmé par la coach D.H Wierzchowski : *« lorsque je coache un HPI, et uniquement dans ce cas, je manie au moins trois outils différents SIMULTANÉMENT car sinon ils cherchent trop vite à décoder la méthode et s'égarer ... une façon de brouiller leur piste ! »* et je rajouterai de les laisser se concentrer sur eux, leur besoin, leur objectif et son atteinte.

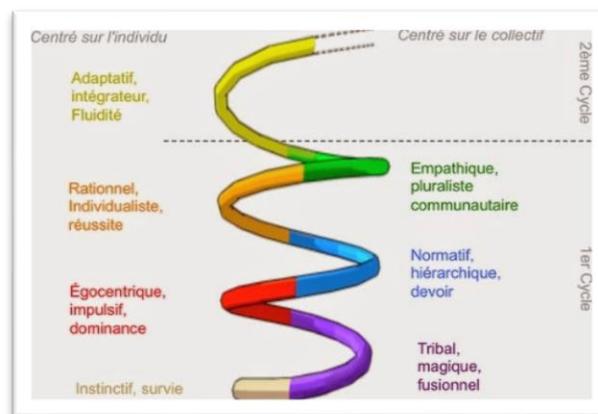
C'est pourquoi, le modèle de « Dynamic Spirals » ou Dynamiques de la Spirale (Clare W. Graves, professeur de Psychologie à Union College (1914-1986)), pourrait potentiellement être précieuse pour le coach de HPI, pour aller explorer comment ce dernier se situe sur la spirale. Le principe même de la « Dynamiques de la Spirale » qui est un processus qui ne s'arrête jamais me semble être adapté au HPI.

Quel est ce modèle ? Le professeur Graves a travaillé pendant des années pour élaborer ce modèle. Avec ses étudiants, il cherchait à définir la maturité psychologique, c'est-à-dire le moment dans la vie d'un individu où les rouages psychiques arrêtent de se développer et où

l'identité de la personne se stabilise. Avec surprise, le professeur Graves réalisa que cette étape n'existait pas ! Les individus sont en perpétuelle croissance psychique : l'homme s'adapte à son milieu en permanence pour survivre et modifie donc ses états de conscience en fonction de ses besoins.

Il n'est pas question d'intelligence au sens strict du terme, mais plutôt de capacité à s'adapter quand l'environnement change. Le modèle de la Spirale Dynamique ne fonctionne qu'avec ce postulat de départ : les conditions de vie et l'environnement où évoluent les individus se modifient en permanence et les obligent à modifier leurs façons d'être pour survivre : une personne vivant au milieu de l'Amazonie n'a pas les mêmes besoins qu'une personne vivant à Manhattan. En Spirale Dynamique, cette adéquation entre l'homme et son milieu est définie par les capacités cérébrales. Et ce processus ne s'arrête jamais.

En voici une illustration



L'analyse et la typologie des demandes :

Lorsqu'un client vient en coaching, il vient à priori avec une demande, or l'analyse des différents types de demandes : anti-demande (contradictoire, qui peut souhaiter l'échec de la démarche) , non-demande (absence de motivation personnelle réelle), confuse (difficulté dans l'expression de la demande), latente (non formulée, correspond à un désir) , contre-demande (en réaction, oui mais) , paradoxale (entre la fin et les moyens) , ambiguë (demande globale sans exprimer les différents composants).

Le client HPI, comme tout autre client, peut se trouver dans l'un ou l'autre des types de demandes. Celle qui pourrait éventuellement être la caractéristique d'un client HPI dès lors qu'il est volontaire pour effectuer un coaching, serait la demande confuse, simplement due au fait du « déficit de l'inhibition latente ». J'avance avec grande prudence cette hypothèse car chaque HPI étant différent, il est impossible d'en faire une généralité et je n'ai pu vérifier cette hypothèse.

Le Protocole de Formulation et Détermination de l'Objectif comme garant de l'exploration approfondie et structurée de l'objectif

Les 15 critères du PFDO sont les suivants : logique de sens, cohérence par rapport aux valeurs du client et à son identité, formulation affirmative, sous le contrôle du client et seulement lui, écologie, objectif-défi, atteignable, mesurable, spécifique, précis et clairement exprimé, réaliste, contextualisé, motivé et planifié.

Ces critères sont essentiels pour aider le client HPI à structurer sa réflexion. Nous savons la capacité du HPI à réfléchir en arborescence, ce qui dans des processus de créativité peut être tout à fait pertinent, mais qui dans le cadre d'un coaching peut « perdre » le client HPI dans des méandres et lui en faire oublier l'objectif.

Le coach de HPI sera donc vigilant à « ramener » son client à l'aide de ce protocole, ce qui lui permettra de garder en tête l'objectif et ses critères d'indication de réalisation.

Travailler avec du mind-mapping, peut aussi être tout à fait opportun pour le HPI.

Nous avons pu remarquer que le client soit HPI ou pas, pour ce qui concerne le cadre, le process de coaching et les outils, les pratiques restent identiques.

Il en va de même pour la posture du coach, en revanche, il me semble que le coach de HPI doit connaître (sans être un expert) la douance et en reconnaître les signes.

Il doit accompagner son client à évoluer dans son environnement sans pour autant renier son fonctionnement.

Par ailleurs, le « Zèbre » a cette particularité de renvoyer un miroir à son interlocuteur à travers son attitude et ses questions qui potentiellement pourraient être dérangent pour le coach. En même temps le coaching est un mode d'accompagnement qui convient très bien aux HPI, par le principe même de la responsabilisation, et de l'autonomie rapide.

En résumé, le Coach devra être Émotionnellement Intelligent (CEI), comme l'écrit Mohamed Nasraddine Belfali dans son livre « *Intelligence émotionnelle et coaching* », p.129, « *Par son authenticité, son naturel, sa simplicité, son estime juste de lui-même et des autres ainsi que sa conscience de lui-même et des autres, le CEI fait opérer la magie d'un coaching non directif, ouvert sur l'autre...* ».

Une dose de connaissance de la douance, quelques rations de supervision, de bonnes doses de travail sur soi, et de solides connaissances théoriques pourraient être les ingrédients indispensables à l'accompagnement de l'adulte HPI et pourraient protéger le coach contre l'envahissement du transfert de son client.

4. Le Coaching d'Équipe : un booster d'inclusion ?

L'objectif du coaching d'équipe, « *mieux fonctionner ensemble au bénéfice des objectifs de l'équipe (performance) dans le respect de l'intégrité et de la réalisation personnelle et professionnelle de chacun de ses membres.* » Linkup coaching

Dans l'objectif ci-dessus, il semblerait que nous ayons la réponse à la question posée dans cette partie.

Cela dit, quelles sont les raisons qui amèneraient le manager à solliciter un coaching pour son équipe ?

Probablement pour :

- Accroître la qualité et l'efficacité des relations interpersonnelles dans l'équipe
- Susciter une capacité d'adaptation au changement des uns et des autres
- Favoriser l'inclusion du HPI dans l'équipe
- Développer la performance de l'équipe

En effet, le coaching d'équipe est tout à fait approprié pour répondre aux thématiques évoquées ci-dessus. Il traite de la performance collective dans :

- L'observation et l'analyse des processus interactifs au sein de l'équipe,
- Le développement et la mise en œuvre de nouveaux comportements – compétences – stratégies
- L'optimisation et la rationalisation de la puissance de traitement de l'information
- La capacité d'autonomie et d'auto réflexivité de l'équipe.

Le bénéfice du coaching d'équipe, est à la fois individuel et collectif, cependant, la prise en considération du fonctionnement de l'adulte HPI et sa capacité à s'intégrer dans l'équipe, rend la mission plus délicate pour le coach. Évidemment tout dépend du profil de l'équipe, selon Kurt Lewin, psychologue d'origine allemande (1890-1947) à l'origine de la théorie de la « Dynamique de groupe » a défini les 7 facteurs qui affectent les comportements d'un groupe/équipe et ses résultats sont : la Direction Générale, l'environnement extérieur, sa taille, les membres qui la composent et leurs rôles, les normes et les règles, les objectifs à atteindre et la cohésion.

Le groupe fait partie d'un système, tout est lié.

4.1. Un drôle de « Zèbre » dans l'Équipe

Kurt Lewin, dans sa théorie de la « dynamique de groupe » met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité individuelle et sociale par le groupe.

Définition : « *Un groupe est une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des buts communs* ». Les individus vont se doter de rôles, se soumettre à des normes, partager des valeurs et réaliser des actions dans le cadre du groupe/équipe auquel ils appartiennent. D'après K. Lewin, les forces au sein d'un groupe s'équilibrent naturellement et contribuent à sa dynamique. Il a identifié 9 rôles, tout en précisant qu'il n'y a pas de mauvais rôle. Ils contribuent tous à un instant t à faire fonctionner le système, en revanche, chacun n'est pas forcément conscient du rôle qu'il joue et avec quelle intensité. Ces 9 rôles sont :

- Leader qui entraîne les autres
- Rebelle ou « sniper », qui n'est pas d'accord et qui attend l'occasion de tirer à vue
- Suiveur qui approuve
- Expert qui sait
- Animateur qui est centré sur les autres et qui facilite le fonctionnement du groupe
- Procédurier qui joue au gendarme de service sans que nul ne lui ait demandé
- Arrangeur qui cherche à trouver des compromis acceptables pour tous
- Candida qui permet de remettre en cause les certitudes et soulevant les questions
- Obstructeur qui empêche un groupe d'avancer ou de faire

Le sentiment d'appartenance, la solidarité ou les échanges vont permettre la pérennité de l'équipe et l'atteinte des objectifs fixés.

La force de l'équipe réside dans l'interdépendance de ses membres.

Dans la nature le Zèbre peut vivre en troupeau, ses rayures favoriseraient la cohésion sociale en facilitant la reconnaissance et l'identification de chaque individu d'un groupe grâce au dessin de rayures unique.

Dans l'entreprise, le « Zèbre » - HPI, quant à lui plutôt introverti, préfère bien souvent se ressourcer seul.

En effet, le HPI a besoin d'une énergie intense pour se sociabiliser, car grâce à son hypersensibilité et empathie très développées, il fera le maximum pour s'adapter au groupe.

Si dans le cadre de sa fonction il doit intervenir en public, il ne cherche pas forcément à être le centre de l'attention et intervient peu dans le groupe. Parler de lui ? il évite, ou bien il observe d'abord, évalue les risques et décide ensuite si oui ou non, il peut se laisser aller à la confiance. Ce fonctionnement est aussi une protection pour lui, car cela lui permet de se

préservé des tempêtes émotionnelles qui peuvent survenir. C'est souvent l'observateur du groupe, bien présent mais souvent silencieux.

Cela ne signifie pas qu'il n'ait pas envie d'échanger des idées, de découvrir... bien au contraire, mais l'impression qu'il a parfois de parler une autre langue l'inhibe.

Son écologie est de s'isoler pour réfléchir et se recharger en énergie. Les bureaux open-space sont épuisants pour un HPI.

Par ailleurs, il n'excellé pas forcément dans les jeux relationnels et les faux semblants.

Ceci est une « photographie généraliste » du comportement du HPI en groupe.

Évidemment, la réalité est différente pour chaque « Zèbre », en fonction de son histoire et de l'Entreprise dans laquelle il évolue, il aura une préférence pour l'un ou l'autre des 9 rôles précités.

Les articles et livres sur le sujet de l'adulte surdoué, s'accordent à dire que la perception du groupe concernant le « Zèbre » n'est pas toujours positive : distant, froid, désorganisé, têtu, ingérable, indiscipliné, questionnant tout, jamais content, incompréhensible, compliqué, qui se fait des nœuds au cerveau... etc.

En effet, les repères de chacun sont différents. La carte n'est pas le territoire.

Afin de réconcilier les intentions et perceptions des uns et des autres dans l'Équipe, le coach va par exemple pouvoir travailler sur la somme des représentations individuelles et ainsi booster l'inclusion du HPI comme la performance de l'Équipe.

4.2. Objectif : Développer l'intelligence collective et le travail collaboratif

Selon J.F Noubel dans son guide pratique... « *L'intelligence collective est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe* »

Admettons que l'objectif du coaching d'Équipe soit de développer l'intelligence collective et le travail collaboratif, alors le coach pourra s'appuyer sur la conduite de la transformation avec comme repère le développement des différentes étapes du processus de construction de l'Équipe qui sont :

Logique territoriale :

1. Stade de latence : individualités, mécanismes de défense...
2. Stade d'appartenance : début d'identification au groupe

Logique coopérative :

3. Stade d'Équipe : interaction en réseau, l'équipe génère et fait évoluer son cadre
4. Stade d'action : évolution qualitative du système de décision

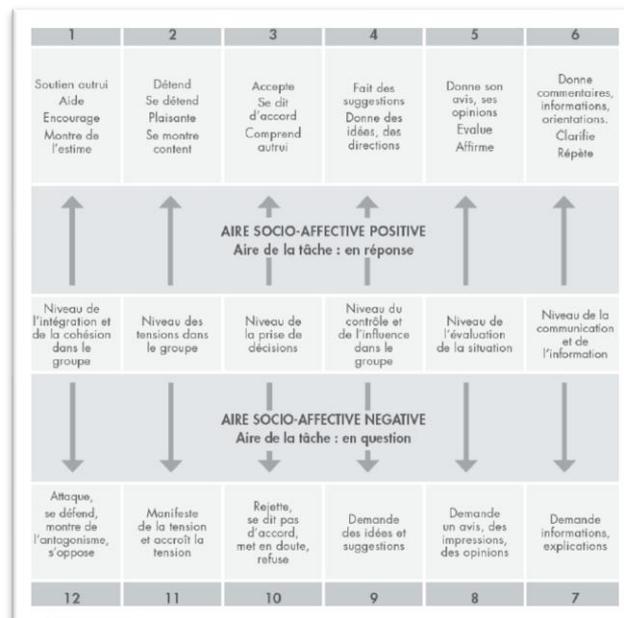
Logique dynamique :

5. Stade d'intelligence collective : travail collaboratif et intelligence collective de situation, agilité de l'équipe.

Le processus n'est pas linéaire, et généralement en coaching d'équipe, plusieurs réunions sont organisées à intervalle régulier.

Lors du premier meeting : afin d'avoir une photographie du fonctionnement de l'équipe le coach observe une réunion. Il notera la géographie qui est à côté de qui ou en face..., les alliances, les clans, identifiera les rôles (cf. les 9 rôles de K. Lewin).

Puis en debrief de la réunion avec le groupe, le coach pourra utiliser les 12 catégories Bales. Psychosociologue américain, Robert F. Bales (1916-2004) observa, de 1946 à 1949, des groupes de discussion puis mit au point un système d'analyse des processus d'interaction et un certain nombre de tests sociométriques permettant de déterminer le rôle de chaque participant et son évolution.



Il est possible d'utiliser cet outil en faisant une matrice, dans la colonne de gauche, les 12 catégories et sur la ligne du haut, le nom de chaque membre de l'équipe. L'exercice consiste pour chacun de se positionner et positionner son collègue.

Rapidement le coach, l'équipe et le manager auront une cartographie du fonctionnement de chacun. Ceci est à comparer avec les 9 rôles de K. Lewin puis à analyser avec l'équipe.

À ce stade, il est plus aisé de voir quelles sont les logiques qui régissent l'équipe (territoriale, coopérative, dynamique).

Ces observations et exercices permettent à chaque membre de l'équipe de prendre conscience de l'impact de leur fonctionnement sur leurs collègues individuellement et collectivement.

Ici, le HPI, en complément de son coaching individuel, commencera à avoir des clés de synchronisation des repères avec ses collègues. De mieux comprendre comment fonctionnent ces collègues. Certes, il en va de même pour chaque membre de l'équipe, mais nous avons vu que l'intensité ou le gap n'est pas identique entre un HPI et l'équipe qu'entre les autres membres de l'équipe.

En gardant à l'esprit l'objectif du coaching d'équipe qui est de développer l'intelligence collective et le travail collaboratif, lors de la seconde réunion, il serait intéressant de proposer un travail autour des comportements de chacun avec une grille de lecture qui ne se superpose pas aux outils précédents mais vient compléter les informations. La grille des comportements ABCD peut être utilisée ou bien d'autres grilles de lecture émanent des typologies/modèles de C.G Jung – Marston – Myers-Briggs – Hermann...

L'intérêt de ces outils est de pouvoir générer de l'introspection en plus de la prise de conscience de l'utilité et de l'influence de chacun dans l'équipe.

4.3. Résultat : un deal gagnant-gagnant

Les talents des « Zèbres », nous l'avons vu sont : la rapidité et l'efficacité, leur vision transversale-globale-intuitive-originale-novatrice, son agilité, mais aussi une grande empathie. À contrario, ils gagneraient à prendre plus de recul lorsque les émotions les envahissent, à accepter la critique constructive, à être plus assertifs, à tenir compte des réalités terrain, à apprendre à se lancer, à poser des étapes intermédiaires...

Pour qu'une équipe arrive dans la logique dynamique, elle devra dépasser ses croyances limitantes. Le coaching d'équipe aura permis d'oser : nommer, dire, être transparent sur les faiblesses comme sur les talents des uns et des autres, questionner même sur des sujets dérangeants... C'est une première étape dans l'autonomisation de l'équipe qui pourra alors s'appuyer sur une expérience commune.

Le manager sera le relais et le garant du résultat : de la bienveillance de chaque membre de l'équipe envers son collègue. Que chacun prenne plaisir à travailler ensemble, en acceptant les différences et en utilisant les ressources de chacun.

Le deal gagnant-gagnant résidera dans le fait que chacune des parties se sera préoccupée de l'intérêt de l'autre, d'une façon également favorable à son propre intérêt. Il ne s'agit pas de rechercher le meilleur compromis de partage des gains, mais de trouver un accord qui augmente les gains de chacun. L'entreprise, l'équipe sont des systèmes, la contribution positive de chacun autorise un gain collectif.

CONCLUSION

Le coaching de HPI, est un catalyseur pour l'entreprise. Il favorise l'équilibre de cet écosystème en faisant émerger les talents et lors de coaching d'équipe, en faisant dire, comprendre et inclure les différences.

Certains de ces talents ne rentreront dans aucune moule, il serait illusoire de la part des Dirigeants d'entreprise d'utiliser le coaching à cette fin : « coacher pour rentrer dans le moule ».

Charge aux Directions Générales, DRH.... de prendre le relais du coach sur lequel ils ont investi, de savoir écouter comment ces talents atypiques peuvent contribuer à l'intelligence collective. De capitaliser sur ces différences, regarder au-delà des apparences et des préjugés.

De mettre en œuvre des initiatives dès le recrutement, dans la culture managériale, la communication pour démystifier le sujet de la douance, balayer les idées reçues. Sans avoir à « exclure » pour mieux « inclure ».

Le coaching de HPI est-il atypique ? très sincèrement, en choisissant ce sujet je me disais que oui certainement.

Ayant travaillé avec des HPI, ayant accompagné certains d'entre eux à titre individuel, il me semblait que certains prérequis étaient quasi évidents comme par exemple, d'avoir un minimum de connaissance sur la douance.

La magie du travail pour élaborer ce mémoire a fait que plus j'avais dans les recherches, je lisais les quelques témoignages... plus j'interrogeais mes certitudes. Il existe beaucoup de « textes » autour de la douance, notamment des enfants et adolescents, mais à ce jour très peu de cas concrets étudiés concernant l'adulte HPI dans l'entreprise.

Oui, le fonctionnement du « Zèbre » est atypique, oui il est riche de talents et potentiels précieux pour l'entreprise, oui, il peut être cette pépite qui permettra à l'entreprise de se différencier, d'avoir une ou des longueurs d'avance, oui il a des marges de progrès pour entrer en communication avec ses collègues.

Oui le coach peut être désarçonné par certaines fulgurances, mais pour autant, le coach ne doit-il pas simplement être un professionnel ?

Faire sien le code de déontologie du coaching, et le coach s'autorisera, si cela est ok pour lui à accompagner ce « Zèbre », et quel beau voyage en perspective.

Et, si toutefois, pour moult raisons, il ne s'en sent pas capable, dire non pour cet accompagnement. Car le client et le coach ont le choix de travailler ensemble ou pas.

Donc atypique, le mot est fort, tout au plus le coaching des HPI demande quelques points de vigilance spécifiques.

Pour accompagner un passager ou des passagers d'un point A vers un point B, le cocher doit être attentif à la route. De la qualité de sa vigilance et de sa conduite vont dépendre la qualité et le confort du voyage. Il ne doit pas conduire trop vite, ni trop lentement, éviter les nids de poule et autres embûches, mais c'est un métier que d'être cocher.

BIBLIOGRAPHIE

- Angel, P et Amar, P. (2015) *Que sais-je n°3724 : le coaching*. 6^{ième} éd. Mayenne : Vuibert
- Bak, F (2013) *La précocité dans tous ses états : À la recherche de son identité*. Ed L'Harmattan
- Barreau, P. (1995) *Bases psychologiques du coaching professionnel*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson
- Bost, C. (2016) *Surdoués : s'intégrer et s'épanouir dans le monde du travail*. Mayenne : Vuibert
- Bost, C. (2013) *Différence et souffrance de l'adulte surdoué*. Mayenne : Vuibert
- Dilts.R (2003) *Être coach : de la recherche de la performance à l'éveil*. Paris : Interéditions
- Hourst.B et Plan.D (2008) *Management et intelligences multiples*. Belgique : Dunod
- Goleman.D (2000) *L'intelligence émotionnelle 2 : cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*. Paris : R.Laffont
- Kirchgessner.N (2016) *Des femmes surdouées*. St Ouen : Les Éditions du net
- Kourilsky-Belliard, F. (1995) *Du désir au plaisir de changer*. Liège : Interéditions
- Lugan, J-P et Ruquet, P. (2009) *Manager avec courage*. France : Eyrolles
- Malarewicz, J-A. (2012) *Systémique et entreprise, mettre en œuvre une stratégie de changement*. 3^{ième} éd. France : Pearson
- Nasraddine Belfali, M. (2016) *Intelligence émotionnelle et coaching*. France : Linkup coaching
- Whitmore, J, P. (2012) *Le guide du coaching*. 4^{ième} éd. Paris : Maxima

YOUTUBE VIDEO

- Adda, A (2012) : Conférence MENSA Ile de France : *L'adulte doué, mode d'emploi*. [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.youtube.com/watch?v=2vLaewrjkkQ> > [Consulté en juillet 2017].
- Adda, A (2011) : Conférence MENSA Ile de France : *les surdoués adultes au travail - 1ère partie.mov*. [En ligne]. Disponible sur : < https://www.youtube.com/watch?v=j0KYTAA_iQg > [Consulté en juillet 2017].

- Bak, F (2014) : Conférence MENSA Rhône-Alpes: *La douance adulte, une force handicapante* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.youtube.com/watch?v=v440gCxV5Oo> > [Consulté en juillet 2017].
- De Kermadec, M (2017) : Conférence MENSA Ile de France : *Adulte surdoué : comment le reconnaître ?* [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.youtube.com/watch?v=HrLoFf6vZAq> > [Consulté en juillet 2017].
- De Kermadec, M (2012) : Conférence MENSA Ile de France : *L'adulte surdoué : bien vivre sa douance* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.youtube.com/watch?v=HrLoFf6vZAq> > [Consulté en juillet 2017].
- Lemer, C (2017) : Conférence Elevation: *Zèbres et Coaching Parties 1et 2* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.youtube.com/watch?v=4d2He8vK5iU> > <<https://www.youtube.com/watch?v=aPJw8gSxtkg>> [Consulté en juillet 2017].
- Videos en ligne sur les imageries du cerveau
 - *Les enfants précoces ont-ils un cerveau différent ?* <https://sciencespourtous.univ-lyon1.fr/les-enfants-precoces-cerveau-different/>
 - <http://www.adulte-surdoue.org/2011/videotheque/neurologie-de-la-precocite-intellectuelle-pr-michel-habib/>

LES SITES INTERNET HPI

- <http://www.afep-asso.fr/>
- <http://www.anpeip.org/>
- <http://les-tribulations-dun-petit-zebre.com/>
- <https://mensa-france.net/>
- <http://www.talentedifferent.com/>

ARTICLES

- Bentein, K et al. Cairn info. « *Comment gérer les employés à haut potentiel ?* », Gestion 2012/3 (Vol. 37), p. 58-67
- Lambert.M (2016) *Le paradoxe du surdoué en entreprise* [en ligne]. Disponible sur : < <http://celsa-rh.com/2016/11/paradoxe-surdouee-entreprise/> > [Consulté en août 2017].
- Lassagne.M (mai 2017) *Les défis et les talents des personnes surdouées intuitives* [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.coaching-et-douance.com/2017/05/21/les-d%C3%A9fis-et-les-talents-des-personnes-surdou%C3%A9es-intuitives/> > [Consulté en août 2017].
- Lassagne.M (sept 2016) en ligne]. Disponible sur : < Pourquoi *et comment lancer un projet RH pour accompagner les personnes à haut potentiel intellectuel en interne* <https://www.coaching-et-douance.com/2016/09/15/article-5-innovation-grh-et-talents-surdou%C3%A9s/>> [Consulté en août 2017].
- Manpower group (2016) : 11^{ed}, *Pénurie de talents 2016 : le développement des compétences, solution prioritaire face aux difficultés de recrutement*, [en ligne]. Disponible sur : < <http://www.manpowergroup.fr/penurie-de-talents-2016> > [Consulté en août 2017].
- Micheau.F : (2015) *Dis-moi comment tu travailles, je te dirais si tu es surdoué !*
- [En ligne]. Disponible sur : < <http://www.planete-douance.com/blog/2015/11/12/dis-moi-comment-tu-travailles-je-te-dirais-si-tu-es-surdouee/>> [Consulté en juillet 2017].
- Mouillot.P et Drillon.D (2017/2) « *Risque et sérendipité du recrutement : de l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers* », *Marché et organisations* (n29), p. 83-98. DOI 10.3917/maorg.029.0083
- N'Kaoua.L – (25/09/2012) : Les Echos : « *Comment mieux intégrer les surdoués dans l'entreprise ?* » [En ligne]. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/25/09/2012/LesEchos/21277-053-ECH_comment-mieux-integrer-les-surdouees-dans-l-entreprise.htm > [Consulté en juillet 2017].
- Terrassier, J.C (2005) : Conférence de psychiatres à Rennes : *Les dyssynchronies des enfants intellectuellement précoces*. [En ligne]. Disponible sur : < http://www.anpeip.org/images/stories/FEDE/articles/AN5_Texte_Conf_Rennes_psychiatres_2005_Les_Dyssynchronies.pdf > [Consulté en juillet 2017].
- Verbeek. S et Guillaud.L (juin 2016) Congrès national de médecine et santé au travail (CNMST) « *Les surdoués au travail* » [en ligne]. Disponible sur : < <http://tgvbrain.blogspot.fr/> [Consulté en août 2017].

ANNEXE 1 :

JULIEN, 13 ANS, 146 DE QI ET SEPT ANS DE CALVAIRE À L'ÉCOLE

La semaine dernière, l'Afev (Association de la fondation étudiante pour la ville) lançait un « pacte national contre l'échec scolaire », dénonçant un système français élitiste qui délaisse les moins bons. Mais il est aussi peu adapté pour les enfants intellectuellement précoces. Un tiers d'entre eux seraient en grande souffrance scolaire, allant parfois jusqu'au décrochage. Julien, 13 ans, a dû attendre des années avant d'être reconnu comme précoce.

« Avant, l'école c'était ... » Julien peine à trouver ses mots. Le garçon ne manque pas de vocabulaire. Bien au contraire. Enfant précoce, il s'exprime particulièrement bien pour ses 13 ans. Mais ce qu'il a vécu est difficile à décrire. « Quand je leur parle, ils ne me comprennent pas », disait-il à sa mère dès la maternelle à propos des autres élèves. Bénédicte Grimoux sentait que son fils était en avance : « A 2 ans, il parlait quasi couramment, en employant même le subjonctif. » Le décalage est encore plus frappant concernant ses centres d'intérêts. En maternelle, Julien préférait parler Égypte ancienne plutôt que dessins animés.

« Votre fils est idiot. » Cette phrase, Bénédicte Grimoux l'a souvent entendue. La première fois, c'était de la bouche de l'institutrice de petite section. Julien refuse de se plier à plusieurs exercices. Il n'en comprend pas l'intérêt ou la logique. Mais son institutrice y voit un retard mental et suggère une visite chez un pédopsychiatre. Résultat : Julien a un quotient intellectuel extrêmement élevé, de 146. « Ces tests sont truqués, qu'ils ne servent à rien », rétorque l'institutrice. Julien sautera quand même la classe de grande section, sur les conseils du psychiatre et avec l'aval, âprement bataillé, de l'inspection d'académie.

« J'étais tétanisé »

Bénédicte Grimoux pense à l'époque que son fils souffre surtout de l'ennui. Elle apprendra que les brimades avaient déjà commencé. « Je me disais qu'il ne fallait pas que j'en parle à ma mère pour ne pas qu'elle me dispute, confie Julien. J'avais peur d'être aussi incompris de mes parents » Il raconte qu'une fois, alors qu'il avait trop bien répondu à une question, son institutrice de maternelle l'a placé au milieu d'une classe de CM2 où il a été interrogé par les autres élèves pendant près d'une heure : « Ils m'ont posé des tas de questions. J'étais tétanisé, je n'y comprenais rien. Et, à la fin, mon institutrice a dit : "Eh bien voilà, monsieur se prend pour un génie." » Des « humiliations » comme celle-ci, Julien en a vécues beaucoup. En CE2, Julien, distrait et maladroit, est harcelé par son institutrice. Celle-ci convoque sans cesse sa mère, qui s'énerve contre lui : « Je pensais que Julien ne faisait pas d'effort. Je ne savais pas à quel point il était en souffrance. Il ne voulait jamais parler. » Jusqu'au jour où Julien a poussé un cri de désespoir. Gardé par sa grand-mère, il parle de la mort comme d'un moyen « d'être débarrassé » et menace de se suicider. Il devient violent envers lui-même. Aux urgences de l'hôpital Robert-Debré, le pédopsychiatre se veut rassurant : « Julien est très en avance pour un enfant de 7 ans. Il est incompris et souffre beaucoup. Ces menaces, c'est sa manière à lui de taper du poing sur la table. »

Suite page suivante

ANNEXE 1 SUITE :

JULIEN, 13 ANS, 146 DE QI ET SEPT ANS DE CALVAIRE À L'ÉCOLE

Engrenage

Quelques mois plus tard, sa mère est convoquée à l'école par un remplaçant. «Votre fils est harcelé, en classe ou pendant la récréation. Il subit de nombreuses méchancetés et ne montre aucune réaction, ce qui prouve que cela se passe au quotidien.» Des agressions verbales, mais aussi physiques, comme la fois où, en plein hiver, il a été déshabillé par d'autres élèves au milieu de la cour. Sa mère tombe des nues.

Julien change alors d'école. Dans son nouvel établissement, il est confié à une institutrice qui a l'habitude «des enfants à part» - des trisomiques. Cela ne résout rien. «Julien n'arrive pas à s'intégrer et passe toutes les récréations isolé dans les toilettes», explique la directrice. Le pédopsychiatre propose une «super solution» : un établissement similaire à une école, où un psychologue est à la disposition des élèves.

Les fenêtres grillagées et les deux portes blindées de l'entrée ne rassurent pas Bénédicte Grimoux. L'établissement, «une chance exceptionnelle pour Julien», est en fait une maison thérapeutique où les enfants viennent deux à trois fois par semaine et sont scolarisés en parallèle dans une classe d'insertion sociale. «Votre enfant est précoce ? Mais qu'est-ce que vous faites là ? Les nôtres ont de gros retards», s'étonnent les autres parents. Bénédicte Grimoux réalise alors qu'elle est tombée dans un engrenage, que son fils est maintenant considéré comme fou. Julien redevient violent, se tape la tête contre les murs. Bénédicte Grimoux bloque tout et retourne à l'hôpital Robert-Debré.

Déscolarisation

Il passe une série d'examens et connaît même une semaine d'internement. Les médecins confirment sa précocité et l'ennui presque maladif dont il souffre à l'école. Mais ne préconisent rien d'autre que le retour de Julien dans une école primaire classique qui pourrait l'intégrer. Julien revient dans l'établissement où il était jusqu'en CE2. Après un an de répit, la classe de CM2 se révèle être «la pire des années ». L'institutrice prend Julien en grippe : réprimandes, insultes, elle l'humilie sans cesse. Les autres élèves s'y mettent aussi. À tel point que, pour la première fois, Julien refuse de retourner en classe.

Cinq ans après, Julien va mieux. Il est inscrit en troisième au collège public Jean-Charcot de Joinville-le-Pont (Val-de-Marne). Après avoir été déscolarisé plusieurs mois, il a vécu son entrée en sixième dans cet établissement comme une délivrance. Le collège compte 21% d'enfants précoces, intégrés dans les différentes classes. Comme Julien, tous ont été en grande souffrance. C'est la condition pour intégrer ce collège, où l'on applique la même pédagogie qu'ailleurs. « Ces enfants ont avant tout besoin qu'on reconnaisse ce qu'ils sont et quels sont leurs besoins », explique Alain Salzemann, le principal adjoint. « Ici, on me comprend, on comprend qui je suis, reconnaît Julien, qui a aussi appris à communiquer avec les autres, à se socialiser. Maintenant, l'école, c'est un endroit où on apprend. Avant c'était un endroit où on souffre. »

Journal LIBERATION : Par Marion Garreau — 20 janvier 2012 à 12:05 (mis à jour le 18 janvier 2012 à 18:10), . [En ligne]. Disponible sur : http://www.liberation.fr/societe/2012/01/20/julien-13-ans-146-de-qi-et-sept-ans-de-calvaire-a-l-ecole_789364

ANNEXE 2 : WISC-V SORTIE FIN 2016

La nouvelle version de l'Echelle de Wechsler intègre les nouvelles données issues de la recherche en neurosciences afin d'explorer les différents processus impliqués dans l'apprentissage.

Le WISC-V est composé de 15 subtests.

-12 sont issus du WISC-IV : pour ces épreuves, les items, les consignes d'administration et de cotation ont été revus.

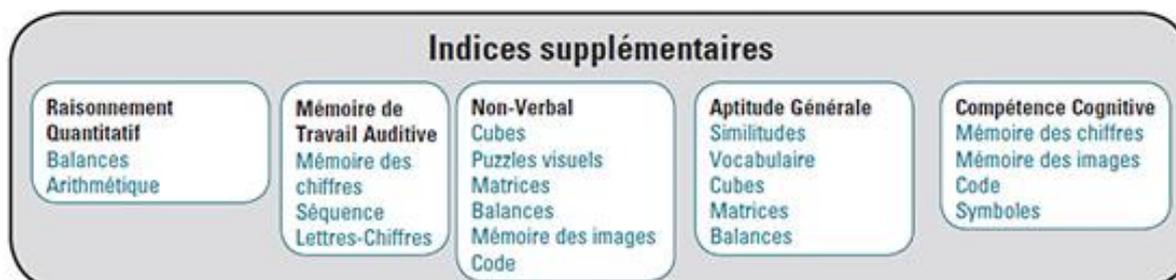
-3 nouveaux subtests ont été développés : Balances, Puzzles visuels et Mémoire des images.

- **Le WISC V permet d'obtenir trois niveaux d'informations :**

- L'Echelle Totale permet de calculer le Quotient Intellectuel Total (QIT) représentant l'aptitude intellectuelle générale,

- Les 5 indices principaux rendent compte du niveau de performance de l'enfant pour chacune des grandes fonctions cognitives (Compréhension verbale, Raisonnement fluide, Aptitudes visuospatiales, Mémoire de travail, Vitesse de traitement).

- Les indices supplémentaires étayent la compréhension de la performance de l'enfant, et sont aussi utiles dans des situations cliniques particulières : difficultés de langage, retard intellectuel...



en bleu : les subtests principaux

en italique : les subtests supplémentaires

[En ligne]. Disponible sur < <https://www.ecpa.fr/psychologie-clinique/test.asp?id=2046>> Consulté en août 2017].

ANNEXE 3 : WPPSI SORTIE 2014

Nouvelle structure de la WPPSI™-IV

DE 2 ANS 6 MOIS À 3 ANS 11 MOIS		
Échelle totale		
Compréhension verbale Compréhension de mots Information <i>Dénomination d'images</i>	Visuospatiale Cubes Assemblage d'objets	Mémoire de travail Reconnaissance d'images Mémoire spatiale
Échelle des indices principaux		
Compréhension verbale Compréhension de mots Information	Visuospatiale Cubes Assemblage d'objets	Mémoire de travail Reconnaissance d'images Mémoire spatiale
Échelles des indices complémentaires		
Acquisition verbale Compréhension de mots Dénomination d'images	Non verbale Cubes Assemblage d'objets Reconnaissance d'images Mémoire spatiale	Aptitude générale Compréhension de mots Information Dénomination d'images Cubes Assemblage d'objets

DE 4 ANS À 7 ANS 7 MOIS				
Échelle totale				
Compréhension verbale Information Similitudes Vocabulaire Compréhension de situations	Visuospatiale Cubes Assemblage d'objets	Raisonnement fluide Matrices Identification de concepts	Mémoire de travail Reconnaissance d'images Mémoire spatiale	Vitesse de traitement Symboles Barrage Code
Échelle des indices principaux				
Compréhension verbale Information Similitudes	Visuospatiale Cubes Assemblage d'objets	Raisonnement fluide Matrices Identification de concepts	Mémoire de travail Reconnaissance d'images Mémoire spatiale	Vitesse de traitement Symboles Barrage
Échelles des indices complémentaires				
Acquisition verbale Compréhension de mots Dénomination d'images	Non Verbale Cubes Assemblage d'objets Matrices Identification de concepts Reconnaissance d'images Mémoire spatiale Symboles Barrage Code	Aptitude générale Information Similitudes Vocabulaire Compréhension de situations Cubes Assemblage d'objets Matrices Identification de concepts	Efficience cognitive Reconnaissance d'images Mémoire spatiale Symboles Barrage Code	

En jaune : les nouveaux subtests
 En italique : les subtests supplémentaires

[En ligne]. Disponible sur < <https://www.e CPA.fr/psychologie-clinique/test.asp?id=2028> >
 Consulté en août 2017].

ANNEXE 4 : LE CERVEAU DU HPI

Des études ont été menées sur le cerveau du surdoué, grâce à l'imagerie médicale : L'IRM fonctionnelle permet de voir quelles sont les régions du cerveau qui s'activent au repos ou lors de tâches, des exercices de mémorisation par exemple. L'IRM de diffusion donne des informations sur les connexions entre les neurones. Une des études a été réalisée à Lyon sur des enfants précoces, par les docteurs D.Sappey-Marinier et P.Fourneret, de l'Université de médecine Claude Bernard Lyon 1, la psychologue Nussbaum, fondatrice du centre Psyrène de Lyon et le neuropédiatre O.Revol, chef de service à l'hôpital neurologique de Lyon.

Deux profils de personnes à haut potentiel ont été mis en évidence grâce aux tests d'efficacité intellectuelle : ceux qui sont qualifiés de « laminaires » et qui ont des compétences plutôt homogènes et ceux que l'on qualifie de « complexes », dont les compétences sont hétérogènes, souvent en lien avec un trouble d'apprentissage.

Un diagnostic de précocité intellectuelle est posé avec un QI supérieur ou égal à 130 dans le cas d'un profil laminaire, mais il n'est pas toujours possible de calculer un QI ou d'en obtenir un qui atteigne 130 dans le cas d'un profil complexe, car les compétences hétérogènes ne permettent pas de performer également dans toutes les épreuves. Le diagnostic s'appuie donc sur l'anamnèse, la description du fonctionnement émotionnel et relationnel de l'enfant ou de l'adulte, ainsi que sur la réussite exceptionnelle à quelques épreuves, avec un ou plusieurs indices qui dépassent 130. Il est parfois possible de calculer un IAG, un Indice d'Aptitude Générale qui s'appuie uniquement sur les épreuves de raisonnement et qui exclut les épreuves de mémoire de travail et celles de vitesse de traitement, plus sensibles à l'anxiété et aux déficits d'attention.

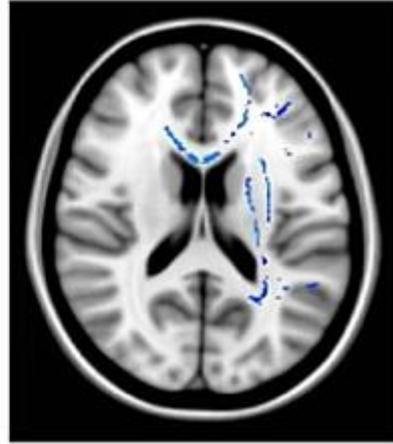
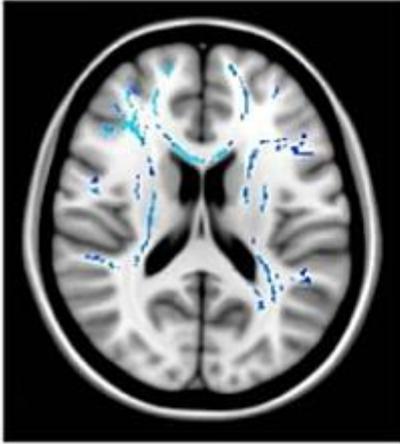
Le cerveau contient de la substance grise et de la substance blanche, les deux couleurs étant visibles à l'IRM (Voir photos ci-dessous). La substance grise est composée essentiellement de neurones. La substance blanche est constituée d'un million de milliards de connexions entre les neurones, sortes de câbles appelés axones. Ces axones sont entourés de cellules gliales qui produisent la myéline et assurent la protection des axones et qui facilitent la conduction de l'information. Les cerveaux des personnes à haut potentiel contiennent davantage de cellules gliales.

L'imagerie médicale a révélé une différence de fonctionnement du cerveau selon que la personne, l'enfant en l'occurrence, dans l'étude de Lyon, a un profil laminaire ou complexe.

La personne à haut potentiel possède des réseaux neuronaux plus denses à certains endroits du cerveau. Elle a une meilleure connectivité, une meilleure efficacité de transfert de l'information et cela se repère à l'imagerie. Cette connectivité plus importante est présente dans les deux hémisphères chez les personnes qui ont un profil laminaire alors qu'elle n'existe que dans l'hémisphère gauche chez ceux dont le profil est complexe.

image: <http://surdoues-precoces.e-monsite.com/medias/images/capture-plein-ecran-15012017-125432.bmp.jpg>

ANNEXE 4 : LE CERVEAU DU HPI (suite)



La première image présente la coupe du cerveau d'un enfant précoce dont le profil est laminaire. Les faisceaux de couleur bleue représentent les zones dans lesquelles la connectivité est plus importante. Dans la deuxième image, il s'agit de la coupe du cerveau d'un enfant à profil complexe. Les réseaux en bleu ne sont présents que dans l'hémisphère gauche, à droite sur l'image.

[En ligne]. Disponible sur < <https://www.ecpa.fr/psychologie-clinique/test.asp?id=2046>> Consulté en août 2017].

ANNEXE 5 :

NEUROLOGIE DE LA PRÉCOCITÉ INTELLECTUELLE, PR MICHEL HABIB

Le Pr Habib nous résume ici ce que la science a pu mettre en évidence concernant les **particularités du cerveau** des personnes et des enfants dits « précoces ».

Pour étudier le cerveau on dispose de trois modes d'investigation :

- L'électrophysiologie (électro-encéphalogramme notamment), qui mesure de l'activité électrique.
- L'imagerie cérébrale avec l'IRM fonctionnelle (visualisation du fonctionnement)
- L'IRM morphologique (visualisation de la morphologie)

Dans le cadre des études sur les enfants « précoces », **l'EEG** a tout d'abord semblé montrer que les différentes parties du cerveau communiquaient plus les unes avec les autres, ce qui s'est associé à l'idée d'une intelligence qualitativement et globalement différente et d'un fonctionnement de l'intelligence en arborescence notamment.

L'IRM fonctionnelle, par la suite, a apporté une contradiction fondamentale sur cette idée de différence portant sur le fonctionnement global, en montrant que seules certaines zones étaient concernées par une différence significative. Il a été montré que les zones frontale et pariétale (et de manière bilatérale) étaient plus particulièrement impliquées dans le caractère intellectuellement complexe de la tâche. Une étude comparative entre sujets à haut QI et sujets d'intelligence standard (QI autour de 100) sur des tâches d'intelligence générale non-verbales a permis de penser que **le fonctionnement du cortex frontal et du cortex pariétal est suractivé dans la population à haut QI**.

L'IRM traditionnelle (morphologique) a enfin permis d'étudier deux éléments importants :

- la substance blanche (fibres nerveuses assurant les connexions, la transmission des potentiels d'action, entre les différentes zones de cortex), qui peut être très finement quantifiée (cf. méthode DTI = IRM de diffusion) : par une étude comparative de populations toujours (HQI/QI standard), il a été constaté une organisation différente de ces axones dans les deux cohortes et notamment une **plus grande connectivité entre les différentes zones du cerveau dans la population à haut QI (spécialement entre le lobe frontal et le lobe pariétal)**.
- La configuration anatomique des sillons et circonvolutions cérébrales : dans une famille ou plusieurs personnes sont concernées par le haut QI, il a été démontré que ceux qui présentaient ces particularités de fonctionnement présentaient également une **morphologie cérébrale différente** (principalement au niveau du cortex temporo-pariétal). Cela permet d'ailleurs de penser qu'il existe une détermination congénitale, et non liée à l'évolution du sujet.

Concernant le cas particulier des **enfants présentant une hétérogénéité du profil cognitif**, avec souvent des difficultés d'apprentissage associées (troubles « dys »), le fonctionnement semble encore différent. À travers les recherches du **Dr Marie-Noëlle Magnié** (CHU Pasteur Nice) pratiquées au moyen de l'EEG sur deux populations d'enfants HQI (profils homogène et hétérogène), on s'aperçoit que l'activité électrique varie en fonction du profil. Et principalement, **les enfants dont le QIP est supérieur au QIV semblent plus se reposer sur leur hémisphère droit alors que les autres ont un fonctionnement bilatéral équilibré**.

Selon le Pr Habib, ces méthodes d'imagerie cérébrale, même si elles sont encore sous-utilisées, sont prometteuses pour la compréhension future de la « précocité intellectuelle », et que de nouveaux éléments devraient être découverts dans un avenir proche. [En ligne].

Disponible sur < <http://www.adulte-surdoue.org/2011/videotheque/neurologie-de-la-precocite-intellectuelle-pr-michel-habib/> > Consulté en août 2017]

ANNEXE 6:

COMMENT MIEUX INTÉGRER LES SURDOUÉS DANS L'ENTREPRISE

En France, ils seraient 1,2 million. Surdoués, avec un QI supérieur à 130, contre une moyenne de 100 et des qualités impressionnantes. À 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. À 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 Dufoix, 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 bosseur 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. À 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.* »

LAURANCE N'KAOUA - **LES ECHOS** | LE 25/09/2012

En savoir plus sur https://www.lesechos.fr/25/09/2012/LesEchos/21277-053-ECH_comment-mieux-integrer-les-surdoues-dans-l-entreprise.htm#iuSmXJfdyQPt2p21.99