



HAL
open science

Risque et sérendipité du recrutement : De l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers.

Philippe Mouillot, Dominic Drillon

► To cite this version:

Philippe Mouillot, Dominic Drillon. Risque et sérendipité du recrutement : De l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers.. *Marché et Organisations*, 2017, 10.3917/maorg.029.0083 . hal-02123545

HAL Id: hal-02123545

<https://hal.science/hal-02123545>

Submitted on 17 May 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RISQUE ET SÉRENDIPITÉ DU RECRUTEMENT : DE L'INTÉRÊT DE LA DÉTECTION DES HQI DANS L'EMBAUCHE DES NOUVEAUX MANAGERS

Philippe Mouillot et Dominic Drillon

L'Harmattan | « [Marché et organisations](#) »

2017/2 n° 29 | pages 83 à 98

ISSN 1953-6119

ISBN 9782343121581

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2017-2-page-83.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour L'Harmattan.

© L'Harmattan. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

RISQUE ET SERENDIPITE DU RECRUTEMENT : DE L'INTERET DE LA DETECTION DES HQI DANS L'EMBAUCHE DES NOUVEAUX MANAGERS

Philippe MOUILLOT

LAE de Poitiers

CEREGE

pmouillot@poitiers.iae-france.fr

Dominic DRILLON

Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle

CEREGE

drillond@esc-larochelle.fr

INTRODUCTION

La sérendipité, un concept fréquemment rencontré en Sciences de Gestion, notamment en intelligence économique et en théorie des organisations, consiste à faire une découverte fortuite. Plus communément, elle identifie le fait de trouver accidentellement ce que l'on ne cherche pas. C'est sur ce postulat au sein d'un cadre RH que se fonde cet article : nous prétendons qu'il est opportun de recruter des personnes à très hautes capacités intellectuelles bien que l'entreprise n'ait pas volontairement cherché à le faire à l'issue de l'analyse de ses besoins. A ce titre, cet article s'inscrit dans un paradigme critique des techniques de recrutement afin d'envisager de les enrichir de tests de détection de Hauts Quotients Intellectuels (HQI).

Autre argument en faveur de cette recherche, la situation économique actuelle issue de la crise de 2007 et la rapidité avec laquelle les évolutions technologiques bousculent la gestion traditionnelle des ressources humaines. Ce contexte crée des besoins nouveaux en matière d'évaluation, particulièrement lors des recrutements pour des postes de Management, d'autant que les organisations n'accordent pas toutes le même sens au concept de compétence selon qu'elles aient une sensibilité sociologique, économique, ou gestionnaire (Rouby *et al.*, 2000). En l'occurrence, les sociologues s'interrogent sur l'intégration des compétences individuelles au sein de groupes de travail, les économistes

travaillent sur la diffusion des connaissances et les transferts de compétences en termes de rigidité et d'évolution des firmes, et les gestionnaires se focalisent sur l'identification et la préservation des compétences stratégiques capables de fournir des avantages concurrentiels à l'organisation.

Quelle que soit la nature managériale de la compétence, cette dernière est donc le résultat d'un habile mélange de connaissances, d'expériences, d'aptitudes, de personnalités, le tout créant un profil particulier. Ce qui évidemment ressort de ces approches c'est que l'humain est et reste au centre de toute création de valeur. Le recrutement est donc un art. Il est le fer de lance de l'activité RH et de la performance des entreprises, un mélange de données concrètes et de perceptions subjectives visant à identifier le meilleur candidat selon une description de poste préétablie. Finalement, c'est principalement comme cela que tout recrutement fonctionne : l'organisation a un besoin, elle essaie d'identifier la meilleure compétence susceptible de combler ce besoin puis, grâce à plusieurs filtres, elle prend la décision de proposer le poste à des candidats. Pour Levy-Leboyer (2009), l'objectif de l'évaluation qui était de prévoir la réussite à un poste donné à partir des informations concernant les performances passées est devenu l'évaluation d'un candidat sur sa capacité d'adaptation dans le futur et son aptitude à acquérir des compétences nouvelles. Or, dans le même temps, l'organisation et son environnement auront très vite évolué.

Dans les protocoles actuels français, il n'est jamais question de mesurer les capacités intellectuelles des postulants, ce que nous ont confirmé les différents DRH et consultants que nous avons interviewés. Ces derniers se focalisent sur l'expérience, les connaissances théoriques et pratiques, les motivations, ou la personnalité. Certes l'intelligence est considérée mais elle n'est ni évaluée méthodologiquement ni n'est positionnée comme élément discriminant positif de sélection. Bien souvent la pratique des recruteurs est orientée vers la réduction du risque de se tromper de candidat. Pour résumer, la personne qui est en charge du recrutement tente de se rassurer et d'assurer une adéquation entre le poste à pourvoir et celui ou celle qui lui paraîtra être le/la meilleur(e) candidat(e), sans tenir compte de son quotient intellectuel qu'elle considère validé par un diplôme.

Or en 2015, un diplôme a-t-il toujours la même valeur pour qualifier un candidat ? L'intelligence - ou son niveau - ne mériterait-elle pas d'être mesurée ?

De très nombreuses recherches ont démontré la validité des tests d'intelligence pour prédire la réussite professionnelle, quel que soit le métier et particulièrement dans des fonctions d'encadrement (Arvey,

1986 ; Hunter, 1986 ; Barrett et Depinet, 1991). Outiller le recrutement par des évaluations des HQI pour en réduire la sérendipité n'est-il pas une opportunité pour les RH ? Ne doit-on pas organiser le recrutement de personnes talentueuses afin de simplement les compter dans une équipe sans pour autant connaître *a priori* la meilleure façon d'utiliser leurs compétences ? Quand bien même nous ne chercherions pas la surdouance, la trouver chez un candidat ne justifierait-il pas de le/la recruter inexorablement pour bénéficier de perspectives et d'initiatives susceptibles de mener à la création de valeur ? Peu importe si le besoin initial et le profil de poste qui en découle ne correspondent pas exactement au candidat identifié doté d'une intelligence supérieure. La surdouance est-elle un atout ou une tare à la fois pour le surdoué et pour l'organisation qui l'emploie ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous présentons ici les concepts d'intelligence et de surdouance, puis nous discutons la pertinence pour la fonction RH d'apporter un crédit discriminant positif à la capacité intellectuelle d'un(e) candidat(e) ou d'un(e) employé(e) lorsque la surdouance est détectée. Nous envisageons notamment la contribution de l'intelligence supérieure à l'organisation à l'aide de l'élaboration de filtres complémentaires aux huit étapes qui jalonnent traditionnellement l'action de recrutement issus de nos entretiens avec des experts RH, psychologues du travail, recruteurs, DRH, consultants de l'APEC et dirigeants. Notre objectif est ici de proposer à la fonction RH de considérer la variable d'intelligence afin d'améliorer les processus de recrutement car, en effet, dans le meilleur des cas, le recrutement d'HQI est réalisé sur la base du concept de sérendipité, une pratique qui mériterait, nous le pensons, une réelle méthodologie.

1. INTELLIGENCE ET SURDOUANCE

Le concept d'intelligence est certainement l'un des plus complexes à appréhender du fait du nombre de variables cognitives et psychologiques qui entrent en ligne de compte dans ses échelles de mesure. En effet, l'intelligence se détermine grâce à des tests dits de « quotient intellectuel ». Ces derniers envisagent toutes les formes de capacités cognitives, qu'elles soient verbales, mathématiques, spatiales, ou artistiques. De plus, l'intelligence participe également d'une analyse pointue et de plus en plus prégnante des variables psychologiques et psychomotrices qui régissent nos émotions et, de ce fait, déterminent la plupart de nos décisions, comportements, et autres actions/réactions.

La définition générale attribuée à l'intelligence présente donc celle-ci comme la faculté de comprendre, de s'adapter, de découvrir des relations

entre des faits, voire même « d'inventer » des solutions à des problèmes rencontrés pour la première fois (Nisbett *et al.*, 2012). Nous sommes alors au cœur même de ce qui semble nécessaire et indispensable à toute action RH au sein des entreprises : la création de compétences résilientes.

L'intelligence est donc une entité complexe aux usages multiples. Pourtant, elle n'est pas traitée dans les organisations au regard de la performance et des capacités décisionnelles ; en effet, les firmes lui substituent volontiers les notions de haut potentiel et de talent.

Le premier est une caractéristique spécifique aux personnalités perçues comme étant les plus capables d'atteindre les plus hautes fonctions managériales de l'organisation et méritant donc, de fait, des traitements privilégiés, que ce soit sur les plans pécuniaire ou éducatif. Le second, une compétence naturelle dans un exercice donné, une aptitude particulière à faire quelque chose.

Nous proposons ici d'étudier l'intérêt d'enrichir les méthodes et outils GRH traditionnellement utilisés lors des processus de recrutement, avec une perception complémentaire visant à identifier les caractéristiques de surdouance de certains candidats. L'objectif est à la fois de permettre à l'entreprise de rencontrer et de bénéficier de hautes intelligences, et d'offrir au candidat la possibilité de s'épanouir dans un environnement professionnel trop souvent aride en termes de solutions pour les esprits surdoués malgré les efforts que certaines organisations allouent à la gestion des hauts potentiels. En effet, l'avènement des économies de la connaissance (Mouillot, 2013) tel que nous le constatons au Qatar, aux Emirats Arabes Unis, ou dans les BRICS entraîne une atomicité croissante simultanée des offres académiques internationales. Les professionnels du recrutement ont de moins en moins confiance dans les diplômes. La validation d'un parcours de formation va seulement permettre de situer le candidat par rapport à une attente de l'organisation en matière de potentiel. Les formations les plus prisées sont maintenant celles qu'un candidat a reçues en travaillant au sein d'autres organisations, ce que confirment Florian Mantione, Président d'un réseau international de conseil en RH (Recrutement, Formation, Reclassement collectif, Bilan de compétences, Coaching, Audit), et Clotilde Beylounch, Psychologue nationale de Mensa France, en charge des tests de sélection pour intégrer l'association. En d'autres termes, l'expérience supplante de plus en plus le diplôme, du moins après le premier emploi, les chefs d'entreprise n'ayant plus besoin de personnes sachant faire les choses mais au contraire de personnes faisant les choses (Mintzberg, 2005). D'où l'intérêt possible de la part des entreprises de rechercher des capacités intellectuelles et aptitudes exceptionnelles au travers d'autres filtres afin de bénéficier non plus d'agrégations de

connaissances et de compétences théoriques mais, en l'absence d'expériences directement liées à l'organisation, de capacités de résilience et d'adaptation permettant de trouver des solutions alors inconnues lors de l'émergence d'un problème (Cyrułnik et Duval, 2006).

L'intelligence supérieure est-elle une réponse à ce défi ? Rares sont les chefs d'entreprise, qui prennent le risque de recruter de hauts potentiels sans prédire le rôle qui leur sera ensuite dévolu au sein de l'organisation, comme en témoigne Frédéric Lippi, un entrepreneur. Les talents reconnus dotés d'un QI nettement supérieur à la moyenne devraient intéresser l'entreprise à la recherche de hauts potentiels. Ce n'est pourtant pas le cas, soit par méconnaissance, soit par crainte de difficultés d'intégration de tels profils.

Les êtres surdoués, outre leur intelligence hors-norme, ont tous les mêmes réflexes curatifs : ils n'ont de cesse de vouloir cacher leurs différences : « *Si l'on ne le sait pas, c'est un handicap ; quand on le sait, ce n'est pas bon de l'annoncer ; ça fait peur aux autres* » nous dit Jérémy, un sujet au QI supérieur à 140. Le fait d'avancer masqué annihile les extraordinaires capacités des êtres surdoués afin de rentrer « dans le rang » et éviter ainsi railleries et autres observations blessantes. Mais revenons à la source étymologique.

Le substantif « intelligence » est de racine latine : *intelligere* signifie être capable de comprendre, discerner, saisir. L'intelligence est donc une compétence permettant l'adaptation à une situation donnée sans pour autant avoir obligatoirement acquis une quelconque expérience préalable à la gestion du problème exposé.

Cette perspective ne va pas sans rappeler les travaux de Charles Darwin qui, le premier, a exposé en 1859 l'idée selon laquelle les espèces les plus à même de survivre n'étaient pas les plus fortes mais bien les plus enclines à s'adapter à des situations nouvellement rencontrées.

L'intelligence se compose de huit catégories clairement distinctes (Gardner, 1983 & 1999 ; Gardner & Hatch, 1989 ; Goleman, 2005 ; McGlone et Aronson, 2006 ; Colom *et al.*, 2010) : verbale, mathématique, artistique, spatiale, kinésique, naturaliste, impersonnelle, et intrapersonnelle. Ces catégories décrivent respectivement les capacités à exprimer et comprendre n'importe quel concept, calculer sans pour autant utiliser les méthodes traditionnelles, avoir des compétences artistiques, trouver son chemin sans aide externe, adapter ses mouvements tout en étant capable de désolidariser ses bras de ses jambes, comprendre par l'intellect une donnée tronquée par modification perceptuelle (Guillaume, 1979), faire preuve d'empathie, et enfin être en mesure de s'auto-diagnostiquer face à une situation donnée ou

consécutivement à un comportement émis. Chaque individu possède une ou plusieurs de ces intelligences, à des degrés divers. La surdouance intervient lorsqu'un sujet possède ces huit intelligences à des niveaux substantiellement supérieurs à la moyenne d'une nation, ou bien lorsqu'il/elle en possède une ou deux à des niveaux exceptionnels tout en étant inférieur à la moyenne en termes de performance dans les autres.

Bien que l'on identifie la surdouance lorsque l'on observe, outre la performance, la colère, la solitude, le stress, et l'atypisme des raisonnements, elle reste un concept relativement rare et vague pour la plupart (Boujon, 2002 ; Duckworth et Seligman, 2005), d'où sans doute la réticence des organisations à la considérer comme un critère de recrutement valide. Mesurer un degré d'intelligence est donc un défi qui mène invariablement à la controverse (Binet, 1905 ; Terman et Merrill, 1960 ; Pollack et Brenner, 1969 ; Siegler, 1992 ; Kamin, 1995 ; Richardson, 2002 ; Nisbett *et al.*, 2012). Ceci est principalement dû aux influences qui modulent l'intelligence telles que les origines génétiques, le niveau scolaire, l'environnement social, les influences culturelles, ou le facteur *g* (Spearman, 1904), un indicateur commun à tous les tests de QI (Walton et Spencer, 2009) qui compense les écarts-types qui existent entre deux mesures puisque l'intelligence est une combinaison de compétences générales et spécifiques (Fischbein, 1980).

On peut donc raisonnablement supposer que les organisations ne recherchent pas les signes de surdouance chez leurs candidats par méconnaissance de ces potentiels et de savoir-faire pour les utiliser. Pour M., consultante à l'APEC, « *tout ce qui n'est pas directement utilisable par les entreprises est écarté, rejeté, ou nié* ». En plus, la sémiologie de la surdouance se résume souvent à une perte de contact avec l'entourage professionnel ou privé en parallèle d'improbables performances dans tous les domaines (Lechevalier *et al.*, 1995 ; Botez-Marquard et Boller, 2005), ce qui complexifie à la fois leur insertion théorique dans des postes prédéterminés et leur optimisation.

D'après Florian Mantione, la plupart des recruteurs et DRH considèrent bien l'intelligence digne d'intérêt ; toutefois, ils vont lui préférer la prise en compte du quotient émotionnel. Il souligne également un sentiment de peur qui enveloppe les acteurs qui sont confrontés à la surdouance. En effet, comment expliquer à un quadra expérimenté que l'on souhaite tester son intelligence, et comment soi-même vivre le test sachant que la recherche d'emploi est déjà en elle-même relativement traumatisante en termes de perte d'estime de soi ? Nulle surprise alors dans le fait d'observer que les organisations ne

considèrent pas la surdouance comme une potentialité paradigmatique susceptible de créer de la valeur.

En outre, le coût possible d'une intégration affective semble souvent supérieur au profit potentiel que la surdouance pourrait apporter aux équipes qui sont déjà en place. Pourtant, outre la complexité que représente le recrutement d'êtres surdoués pour toutes les organisations, quel qu'en soit le secteur, il reste justifié de s'intéresser au cas de ces phénomènes. La surdouance pourrait être source de solutions pour les organisations qui n'ont d'autre choix que d'évoluer dans des environnements de plus en plus atomisés et saturés, et au sein desquels les sources de création de valeur durables sont à protéger et à préserver.

La fonction GHR a donc certainement intérêt à considérer l'identification et le recrutement d'êtres surdoués comme une alternative prospective à des recherches d'avantages concurrentiels souvent coûteux et finalement somme toute récurrents et redondants. Car correctement détectés, les êtres surdoués pourraient faire du ratio coût affectif/créations profitables un atout majeur pour toute organisation choisissant l'initiative au contrôle.

2. LA FONCTION GRH EN QUESTION : DE L'INTERET DE LA SURDOUANCE POUR LES ORGANISATIONS

Que l'entreprise assure elle-même les recrutements de ses nouveaux collaborateurs ou qu'elle délègue cette mission à un prestataire extérieur, cette opération est toujours délicate ; et les conséquences engagent bien souvent l'avenir de l'entreprise ou du service dans lequel la personne va être intégrée, surtout lorsqu'il s'agit de ses managers. Cet engagement pousse les organisations à rechercher des facteurs objectifs prédictifs. Parmi les critères qui sont actuellement explorés ou privilégiés - compétences, potentiels, adaptabilités, motivations, expérience, diplômes, comportements, résultats antérieurs, qualités relationnelles, etc. - nulle place est donnée à l'intelligence pourtant composante essentielle de la personnalité, tout au moins dans sa dimension sociale.

Une entreprise recrute quand elle a identifié et confirmé un besoin en matière de ressource humaine. Elle commence par établir un profil du poste à pourvoir et donc de la ou des personne(s) recherchée(s). Nous ne parlons pas ici de besoin ponctuel pour lequel l'organisation pourra faire appel à des intérimaires ou à des personnes en contrat à durée déterminée mais de ressources permanentes. Le recrutement consiste donc bien souvent à apprécier une candidature à la fois sur le court terme mais aussi sur sa capacité à suivre ou anticiper les évolutions de l'entreprise : « *Recruter quelqu'un c'est investir dans l'avenir de son entreprise.* »

(Maurice Thévenet, RH-Info, 2008). Mais là où le bât blesse, c'est que la perception même du talent reste confuse pour bon nombre de dirigeants et d'entrepreneurs. Mieux encore, non seulement le talent et l'intelligence sont souvent confondus avec la compétence - on ne parle pas (encore) de surdouance -, mais en plus ils n'ont pas la primeur des choix des recruteurs. En effet, à l'instar de managers aussi célèbres que Tom Georgens (CEO de NettApp), Greg Becker (CEO de Silicon Valley Bank), ou encore Maynard Webb (Président du Conseil d'Administration de Yahoo) pour ne citer que les plus représentatifs de cette tendance, la plupart des grands dirigeants pense qu'au-delà de cinq années d'expérience, les performances académiques acquises n'ont plus la moindre valeur ; et le talent n'apparaît en rien dans la perspective de ce que l'on est susceptible de faire mais bien dans ce que l'on a déjà fait (Karlgaard, 2010).

Par conséquent, les organisations ne donnent quasiment plus de crédit qu'aux performances antérieures et ne parient donc pas sur les potentiels. Pourtant, ces mêmes dirigeants s'accordent à dire que le plus important pour un manager c'est non seulement sa capacité à trouver une solution à un problème donné, mais en plus rapidement.

Malgré cela, la surdouance n'est curieusement pas envisagée comme une ressource. Ce qui l'est, en revanche, c'est la dose de souffrances managériales passées et le degré de résistance du quidam : en d'autres termes, le manager victorieux n'est pas envisagé comme potentiellement surdoué mais comme résistant.

Les experts que nous avons rencontrés confirment cette idée : l'entreprise a une vision parcellaire du bon candidat ; son intérêt c'est souvent de trouver une personne qui a précédemment fait chez le concurrent ce que l'on attend d'elle maintenant, puis qu'elle le reproduise. Le rôle du chargé de recrutement est donc éminemment central dans le fait de suggérer de nouvelles perspectives, parmi lesquelles privilégier l'intelligence sur l'expérience, en d'autres termes la création sur la réplication. Pour le moment, peu osent envisager une telle restructuration. Dans ce contexte, il n'est donc pas étonnant de rencontrer nulle part la surdouance comme outil unique et pérenne de la performance managériale. Des chercheurs tels que Karlgaard (2010) défendent l'idée selon laquelle l'insistance apporte les meilleurs résultats, simplement du fait qu'elle développe la courbe d'expérience. Pourtant, une analyse intelligente de l'objectif permet évidemment d'obtenir les mêmes résultats, voire meilleurs, en un temps inférieur, donc à un coût inférieur. Alors il semble que la surdouance ne soit pas envisagée par les organisations comme créatrice de valeur car elle est une ressource considérée comme rare. Mais elle n'est rare que parce qu'elle n'est pas recherchée, donc identifiée. Elle n'est émergente et forme une réalité que

lorsqu'elle est rencontrée par hasard, donc par sérendipité. Toute la question revient alors à comprendre la réaction de l'organisation (Pettigrew et Whipp, 1991) et justement à mesurer la capacité de résilience de cette dernière afin d'envisager un recrutement moins rigide qui laisserait la place à une ressource ne correspondant à aucun poste en particulier, pourtant disponible et prometteuse.

Depuis les années 90, notamment avec Drucker (1999), les chercheurs s'accordent à penser que la ressource humaine conditionnera de plus en plus les performances entreprises au détriment de variables macro-économiques plus habituellement citées telles que les crises, les fluctuations monétaires, ou les révolutions politiques telles que le Printemps Arabe ou une politique régionale anti-troïka. Dans cette optique, Drucker parlait de « guerre des talents », l'émergence de recherches assidues pour trouver les compétences qui seront capables de fournir aux organisations des avantages concurrentiels dominants, significatifs, et surtout durables. Ces dernières sont donc en mutation depuis plus de vingt ans afin d'identifier et d'intégrer des cadres à haut potentiel, mutation observée par les plus grands sociologues (Crozier et Tilliette, 1995). Ce qui ressort de la littérature principale (Bournois et Roussillon, 1992 et 1997 ; Shackleton et Newell, 1991 et 1994 ; Boumbar et Gilson, 2004 ; Belet, 2008), c'est que ces talents ne sont pas recrutés de façon externe. Dans une logique RH de gestion des hauts potentiels, ils sont identifiés parmi le jeune personnel de l'organisation, puis soumis à un traitement visant à les façonner pour atteindre les plus hautes fonctions. Cela implique *de facto* la rigidité la plus totale de la part de la firme puisque cette dernière crée ses talents au lieu de les recruter en l'état et ainsi bénéficier de nouvelles visions et perspectives, donc de diminuer ses coûts. Ces leaders en devenir travaillent alors à développer des bouquets de compétences pourtant naturellement présents chez les surdoués, sans certitude d'atteindre des niveaux de performance équivalents car artificiellement créés. Encore une fois, pourquoi ne pas inviter les organisations à considérer la surdouance avec plus d'intérêt et de discernement ? En accord avec les managers Georgens, Becker, ou Webb, Mintzberg (2005) a clairement établi que les formations universitaires préparent de moins en moins bien les dirigeants futurs aux défis qu'ils devront gérer.

Car, en définitive, dans des marchés atomisés où la probabilité de rencontrer des compétences équivalentes est extrêmement élevée à cause de l'uniformité de l'offre académique, la valeur managériale ne dépend plus uniquement de la connaissance. Cette dernière est disséminée n'importe où, notamment grâce aux outils de communication modernes. Cette valeur managériale dépend de variables bien plus subtiles telles que la poly intelligence dont font preuve les surdoués, plus particulièrement l'empathie et la concomitance décisionnelle issues des intelligences

kinésique, naturaliste, impersonnelle et intrapersonnelle. Aussi, comme le souligne Belet (2008), on peut s'interroger sur la pertinence des mécanismes qui visent à créer une forme d'intelligence pour formater les dirigeants futurs là où la surdouance est disponible, pourtant « inexploitée ». D'autres chercheurs (Bennis, 1989 ; Peretti, 1996 ; Drucker, 1999 ; Goleman, *et al.*, 2003 ; Mintzberg, 2005 ; Hamel, 2006 ; Senge, 2006) vont même plus loin en suspectant l'organisation de ne pas être la plus capable de détecter les potentiels. Par conséquent, puisqu'il devient admis que renouveler les systèmes de sélection est justifié, l'une des réformes qui pourrait prendre tout son sens serait de considérer le potentiel des surdoués comme source de solutions inattendues et inexploitées. Mintzberg (2005) et Hamel (2006) prêchent d'ailleurs pour un ralentissement du recours systématique aux formations diplômantes, surtout celles censées être adaptées aux besoins des entreprises, de type MBA, au profit de variables plus subtiles à percevoir, néanmoins essentielles à la progression et la performance managériales. Ces auteurs font le constat que les entreprises européennes peinent à engager de telles réformes dans les domaines du management humain et organisationnel là où les sociétés américaines essaient déjà de mettre en place des formations internes, à leurs yeux plus adaptées à leurs besoins que de coûteuses écoles de commerce. Citons Apple, Facebook, Google, ou encore Saudi Aramco à titre d'exemples très représentatifs.

La difficulté à laquelle les organisations pourraient avoir affaire en choisissant la surprise de la sérendipité et le pari sur la surdouance, c'est de rendre miscibles des intelligences individuelles supérieures et la diversité managériale de gestion des équipes (Aggarwal et Woolley, 2012). En effet, le quidam surdoué reste une personne difficile à guider et à contenir nonobstant les efforts qui pourraient être mis en place afin de lui offrir toute latitude d'action, à l'instar de ce qui est déjà fait pour optimiser la rétention des hauts potentiels. Aussi, ajouter une dimension managériale à la performance naturelle issue de la surdouance consiste à renforcer à la fois l'intégration de l'individu surdoué au sein de l'organisation et de ses équipes de travail, mais également à rendre cette même organisation relativement flexible et réceptive à des méthodes de gestion des compétences qui pourraient certainement se placer en rupture des us et coutumes inhérents à la firme (Pettigrew et Whipp, 1991 ; Woolley, 2010). Les méthodes de recrutement devraient donc continuer d'évoluer afin d'être en mesure à la fois de détecter les éléments surdoués et d'harmoniser leur action avec celle du reste du personnel afin que de cette compatibilité naissent synergies et valeur (Falcoz, 2003 ; Fioriti, 2005).

On se rend maintenant compte que le mode de recrutement d'êtres surdoués ne tient pas à un processus établi et maîtrisé, suffisamment

rigide pour filtrer l'incompétence et souple pour s'améliorer et intégrer de nouvelles perspectives. Il participe de l'existence d'un consensus sur le recrutement impliquant de commencer par sensibiliser le directeur de l'organisation, son DRH, le manager qui devra gérer la personne surdouée, et peut-être au-moins un futur collègue afin de vérifier les compatibilités sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur. A ce stade, la fonction RH doit donc tout d'abord remettre en cause ses pratiques avec le recrutement de personnes différentes, puis ses outils avec les moyens de les identifier, notamment grâce à des entretiens plus suivis et plus précis.

Nos principales observations issues du terrain peuvent donc se résumer ainsi :

- L'apport de la détection des HQI pour des postes stratégiques dans les organisations semble d'intérêt indéniable. Ceci nous est confirmé par les cabinets de recrutement et les consultants que nous avons interviewés. Les dirigeants et DRH trouvent que la piste mériterait d'être explorée, mais ils restent encore prudents quant à sa généralisation ;
- Le critère du niveau de diplôme ne permet plus de façon satisfaisante d'apprécier le potentiel d'un candidat. L'expérience reste encore un repère intéressant mais n'est pas toujours transposable ou reproductible dans une autre organisation, d'où l'intérêt de considérer l'intelligence comme une variable prospective résiliente ;
- Les besoins des entreprises en France justifient le renouvellement des procédures de recrutement. L'introduction de la détection des HQI est un atout certain pour identifier de nouvelles ressources humaines et mieux les orienter.

Quand bien même nous ne chercherions pas la surdouance, la trouver chez un candidat justifie de le/la recruter inexorablement pour créer de nouvelles dynamiques et bénéficier d'initiatives susceptibles de mener à la création de valeur nonobstant le fait qu'aucun poste n'est en l'état disponible pour cette personne. A ce titre, l'intelligence supérieure est indéniablement un atout, à la fois pour le surdoué et pour l'organisation, une force qui mérite donc de bénéficier d'une méthodologie propre.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de déterminer si le recrutement d'êtres surdoués, que ce soit volontairement ou par accident/sérendipité puisqu'il est difficile de formater le talent et l'anormalité, était à la fois

possible, pertinent, et potentiellement utile aux organisations en termes de création de valeur durable ou de réduction de risque.

Notre recherche tente de démontrer l'intérêt de la ressource de la prise en compte de la surdouance à la fois comme créatrice de valeur et comme élément de réduction du risque lors des recrutements. Nos enquêtes nous ont convaincus que la non-prise en compte de ce critère était un gâchis humain et économique, alors que cette ressource serait bienvenue pour développer les entreprises et ainsi contribuer à lutter contre les crises économiques.

Notre approche reste ici toutefois incomplète du fait de l'absence de traitement de la variable sociologique liée aux processus d'intégration et de socialisation, cette dernière devant être comprise dans ses acceptions instrumentale - un moyen de facilitation de l'intégration - et politique telle que Crozier et Friedberg l'ont montré en 1977. En effet, les luttes de pouvoir intestines inhérentes à toute organisation sont souvent des freins au changement, par conséquent à des révolutions profondes telles que celles décrites par Pettigrew et Whipp, et qui auraient pour effet de transformer la fonction RH au profit de la considération systématique des sources de surdouance. Cette limite à notre recherche pourrait certainement faire l'objet de travaux futurs sur la base du modèle de Pettigrew et Whipp, contexte-processus-contenu (CPC). En effet, le contexte de sérendipité pouvant permettre le recrutement et l'intégration à l'organisation de potentiels inattendus est en mesure d'ouvrir la voie à une approche contingente permettant l'accueil d'intelligences supérieures atypiques qui donneraient naissance à un processus consistant à dégager des moyens et du temps pour structurer et canaliser cette nouvelle ressource de création de valeur.

Le contenu, dernier élément du triptyque de Pettigrew et Whipp, une création de valeur nouvelle, résultat de ce changement, impacterait évidemment le contexte en permettant, par exemple, d'identifier plus de surdoués, voire différents niveaux et natures de surdouance, puis de les intégrer pour créer des synergies de valeur et donc justifier ainsi à la fois les moyens investis en amont et les mutations des processus. C'est à ce niveau qu'entre en jeu le rôle de la sociologie politique. En effet, pour intégrer des êtres surdoués, il faut un groupe d'acteurs qui acceptent de partager ce projet. Car même si le contexte est favorable, en présence de blocages politiques, voire simplement sans volonté commune, le triangle CPC ne peut pas fonctionner. Par conséquent, proposer une démarche empirique soit sur la base d'une observation ponctuelle, soit sur une base contextualiste longitudinale inhérente à l'approche CPC, puis remarquer des flux nouveaux tels que l'augmentation possible du nombre de surdoués travaillant dans l'organisation ou ayant contribué à une création de valeur « sérendipitaire », permettrait une nouvelle approche du

processus CPC, et sans doute l'identification de nœuds politiques empêchant à la fois le développement de ce cercle vertueux et l'intégration d'intelligences extraordinaires au profit de luttes de pouvoir, quant à elles incontestablement incapables de toute forme de quelconque création de valeur. Car finalement, à l'observation des dirigeants des entreprises du CAC 40, ne sommes-nous pas forcés d'avouer être en présence d'individus dont la mobilité d'une organisation à l'autre est éminemment due à une capacité d'adaptation exceptionnelle issue d'une intelligence supérieure plutôt qu'à une capacité de réplication de problématiques antérieurement résolues, donc à une application inavouée de notre thèse, pourtant récurrente et très performante ?

Apporter au recrutement la détection de la dimension « intelligence » serait pour la recherche de certains profils managériaux supérieurs un complément important aux méthodes classiques utilisées dans le cadre des RH, cabinets de recrutement, ou chasseurs de têtes. Le recrutement de personnes talentueuses sans *a priori* quant à leurs rôles immédiat et futur est donc un risque mesuré puisqu'il se revendique naturellement de trois grandes problématiques de GRH que sont l'intrapreneuriat, la gestion des hauts potentiels et l'ouverture à la diversité, domaines dans lesquels porteront nos futures recherches, plus particulièrement en termes d'intégration des êtres surdoués aux organisations et de gestion de ces potentiels.

BIBLIOGRAPHIE

- AGGARWAL, I., & WOOLLEY, A.W., 2012, « Two Perspectives on Intellectual Capital and Innovation » in *Teams : Collective Intelligence and Cognitive Diversity*, In MUKHOPADYAY, C. (Ed.), *Driving the Economy Through Innovation and Entrepreneurship*, Bangalore : Springer, pp. 495-502.
- BARRETT, G.V. et DEPINET, R.L., 1991, « A Reconsideration of testing for Competence Rather Than for Intelligence », *American Psychologist*, vol. 46, n°10.
- BÉLET, D., 2008, « A la recherche des cadres dirigeants de demain », *L'Expansion Management Review*, vol. 1, n°128.
- BENNIS, W., 1989, *Profession : Leader*, InterEditions.
- BINET, A., 1905, « New Methods for the Diagnosis of the Intellectual Level of Subnormals », *L'Année Psychologique*, vol. 12.
- BOTEZ-MARQUARD, T. et BOLLER, F., 2005, *Neuropsychologie clinique et neurologie du comportement*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- BOUJON, C., 2002, *L'inhibition au carrefour des neurosciences et des sciences de la cognition*, Marseille : Solal (coll. Neurosciences).

- BOUMRAR, C. et GILSON, O., 2004, *Le Management des hauts potentiels*, Dunod.
- BOURNOIS, F. et ROUSSILLON, S., 1992, « The Management of High-flyer Executives in France: the Weight of the National Culture », *Human Resource Management Journal*, vol. 3, n°1.
- BOURNOIS, F. et ROUSSILLON, S., 1997, « Identification and Development of Potential for Management and Executives Positions in France », *Career Development International*, vol. 2, n°7.
- COLOM, R., KARAMA, S., JUNG, R.E., et HAIER, R.J., 2010, « Human Intelligence and Brain Networks », *Dialogues in Clinical Neurosciences*, vol. 12, n°4.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., 1981, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil (Première édition Sociologie Politique, 1977).
- CROZIER, M. et TILLIETTE, B., 1995, *La Crise de l'intelligence – Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, InterEditions.
- CYRULNIK, B. et DUVAL, P., 2006, *Psychanalyse et résilience*, Paris : Odile Jacob.
- DRUCKER, P., 1999, *L'Avenir du management*, Village mondial.
- DUCKWORTH, A.L. et SELIGMAN, M.E.P., 2005, « Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents », *Psychological Science*, vol. 16, n°12.
- FALCOZ, C., 2003, *Gérer les cadres à haut potentiel*, Les Echos, Collection Management Stratégique.
- FIORITI, J., 2005, *Les surdoués dans l'entreprise*, Le Figaro Entreprise, 24 octobre.
- FISCHBEIN, S., 1980, « IQ and Social Class », *Intelligence*, vol. 4.
- GARDNER, H., 1983, *Frames of Mind : The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books-Wiley, New York.
- GARDNER, H., 1999, *Intelligence Reframed : Multiple Intelligences for the 21-Century*, Basic Books-Wiley, New York.
- GARDNER, H., & HATCH, T., 1989, « Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences », *Educational Researcher*, vol. 18, n°8.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., et MCKEE, A., 2003, *The New Leaders*, Time Warner, Paperbacks.
- GOLEMAN, D., 2005, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.
- GUILLAUME, P., 1979, *La Psychologie de la forme*, Flammarion, Paris.
- HAMEL, G., 2006, « The Why, What and How of Management Innovation », *Harvard Business Review*, vol. 84, n°2.
- HUNTER, J., 1986, « Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge and Job Performance », *Journal of Vocational Performance*, vol. 29, n°3.

- KAMIN, L.J., 1995, *The Pioneers of IQ Testing*, In Jacoby, R. et Glauberman N. (Eds.), *The Bell Curve Debate : History, Documents, Opinions*, Times Books, New York.
- KARLGAARD, R., 2010, « Scary Smart », *Forbes*, vol. 186.
- KELL, H.J., LUBINSKI, D. et BENBOW, C.P., 2013, « Who Rises to the Top ? Early Indicators », *Psychological Science*, vol. 24, n°5.
- LECHEVALIER, B., EUSTACHE, F., et VIADER, F., 1995, *Perceptions et agnosies*, Bruxelles : De Boeck Université.
- LE NY, J.F., 2005, *Comment l'esprit produit du sens*, Paris : Odile Jacob.
- LEVY-LEBOYER, C., 2009, *La gestion des compétences*, Paris : Éditions d'Organisation.
- McGLONE, M.S., et ARONSON, J., 2006, « Stereotype Threat, Identity Salience, and Spatial Reasoning », *Journal of Applied Developmental Psychology*, vol. 27, n°5.
- MINTZBERG, H., 2005, *Des managers, des vrais, pas des MBA*, Editions d'Organisation.
- MOUILLOT, P., 2013, « A Marketing Contribution to Knowledge-Based Economies », *International Journal of Science, Commerce and Humanities*, vol. 1, n°4.
- NISBETT, R.E., ARONSON, J., BLAIR, C., DICKENS, W., FLYNN, J.R., HALPERN, D.F., et TURKHEIMER, E., 2012, « Intelligence. New Findings and Theoretical Developments », *American Psychologist*, vol. 67, n°2.
- PERETTI, J.M., 1996, *Tous DRH, Suivre la carrière de ses collaborateurs*, Editions d'organisation, 2^e édition.
- PETTIGREW, A. et WHIPP, R., 1991, *Managing Change for Competitive Success*, Oxford : Blackwell Publishers.
- POLLACK, R.H., et BRENNER, M.W., 1969, *The Experimental Psychology of Alfred Binet : Selected Papers*, Springer Publishing Company, Inc., New York.
- RICHARDSON, K., 2002. What IQ Tests Test, *Theory & Psychology*, vol. 12, n°3.
- ROUBY, E., MOUILLOT, P., et SAINTY, F., 2000, « Repérage sémantique du concept de compétence dans les domaines de la sociologie, de l'économie, et de la gestion », *Working Paper RODIGE (UMR 6044 CNRS) - LATAPSES (UMR 6564)*, Université de Nice - Sophia-Antipolis.
- SENGE, P.M., 2006, *The 5th Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House Business, Second Edition.
- SHACKLETON, V. & NEWELL, S., 1991, Management Selection : A Comparative Survey of Methods Used in Top British and French Companies, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, n°1.
- SHACKLETON, V. & NEWELL, S., 1994, European Management Selection Methods : A Comparison of Five Countries, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 2, n°2.

SIEGLER, R.S., 1992, «The Other Alfred Binet», *Developmental Psychology*, vol. 28, n°2.

SPEARMAN, C., 1904, «“General Intelligence”, Objectively Determined and Measured», *American Journal of Psychology*, vol. 15.

TERMAN, L. M. et MERRILL, M. A., 1960, *Stanford-Binet Intelligence Scale*, Houghton Mifflin Company, Boston.

WALTON, G.M. et SPENCER, S.J., 2009, «Latent Ability: Grades and Test Scores Systematically Underestimate the Intellectual Ability of Negatively Stereotyped Students», *Psychological Science*, vol. 20, n°9.

WICHERTS, J.M., JELTE, M., DOLAN, C.V. et HESSEN, D.J., 2004, «Are Intelligence Test Measurements Invariant Over Time ? Investigating the nature of the Flynn Effect», *Intelligence*, vol. 32, n°5.

WOOLLEY, A. W., CHABRIS, C. F., PENTLAND, A., HASHMI, N. et MALONE, T. W., 2010, «Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups», *Science*, DOI : 10.1126/science.1193147.